

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Eve Berkhahn**

**Kommunikationsanalyse  
über den Ausbau des  
Airbus Werkes in Hamburg**

2015

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kommunikationsanalyse über den Ausbau des Airbus Werkes in Hamburg**

Autorin:

**Frau Eve Berkhahn**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

**Medien-, Sport- und Eventmanagement**

Seminargruppe:

**AM12wS1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. phil. Stephan Heller**

Zweitprüfer:

**Christoph Breitmar**

Einreichung:

**Hamburg, 14.07.2015**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Communication analysis concerning the extension of the Airbus plant in Hamburg**

author:

**Ms. Eve Berkhahn**

course of studies:

**Applied Media  
Media-, Sport- and Eventmanagement**

seminar group:

**AM12wS1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. phil. Stephan Heller**

second examiner:

**Christoph Breitmar**

submission:

**Hamburg, 14.07.2015**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname:	Berkhahn, Eve
Thema der Bachelorarbeit:	Kommunikationsanalyse über den Ausbau des Airbus Werkes in Hamburg
Topic of thesis:	Communication analysis concerning the extension of the Airbus plant in Hamburg

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Diese Arbeit befasst sich mit der Kommunikationsanalyse über den Ausbau des Airbus-Werks in Hamburg. Dabei werden wichtige Hintergrundinformationen zur Bürgerbeteiligung, der Firma Airbus und dem Mühlenberger Loch herausgestellt. Anschließend erfolgt eine Kommunikationsanalyse mit den Schwerpunkten Situations-, Handlungs- und Redeanalyse über den Ausbau. Abschließend erfolgt ein Fazit über das gesamte Thema.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Hintergrundinformationen .....</b>	<b>2</b>
2.1 Bürgerbeteiligung .....	2
2.1.1 Definition Bürgerbeteiligung.....	2
2.1.2 Spektrum der Bürgerbeteiligung .....	3
2.1.3 Bürgerbeteiligung – formell und informell.....	4
2.1.4 Zielorientierung von Politik und Verwaltung .....	9
2.1.5 Entwicklung der Bürgerbeteiligung .....	12
2.1.6 Methoden der Bürgerbeteiligung .....	13
2.1.7 Kritik an der Bürgerbeteiligung .....	16
2.1.8 Bürgerbeteiligung in Hamburg .....	16
2.2 Airbus.....	22
2.2.1 Airbus Group in Deutschland.....	22
2.2.2 Airbus Defence and Space .....	25
2.2.3 Airbus Helicopters .....	27
2.2.4 Airbus Werk in Hamburg .....	28
2.3 Mühlenberger Loch .....	29
2.3.1 Flora und Fauna .....	30
2.3.2 Wirtschaft und Naturschutz – Die Airbus-Erweiterung .....	32
2.4 Die Auseinandersetzung um den Ausbau (Zeitplan) .....	32
2.5 Bürgerbeteiligung beim Ausbau des Airbus-Werkes in Hamburg.....	35
<b>3 Kommunikationsanalyse um den Ausbau des Airbus-Werkes .....</b>	<b>37</b>
3.1 Einleitung .....	37
3.2 Situationsanalyse .....	37
3.2.1 Protagonisten .....	37
3.2.2 Konflikte .....	38
3.2.3 Ort .....	39
3.2.4 Zeit .....	39
3.2.5 Wirtschaftliche Lage .....	44
3.3 Handlungsanalyse.....	45
3.4 Rede-/Gesprächsanalyse .....	48
<b>4 Fazit.....</b>	<b>49</b>

---

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Spektrum der Bürgerbeteiligung .....	3
Abbildung 2: Grad der Beteiligung.....	4
Abbildung 3: Unterscheidung formelle und informelle Verfahren .....	5
Abbildung 4: Bottom-up und Top-Down-Verfahren .....	5
Abbildung 5: Typologie von Basiszielen des öffentlichen Handelns.....	9
Abbildung 6: Wohlwillstraße .....	19
Abbildung 7: Gängeviertel .....	20
Abbildung 8: Ideen zur Parkgestaltung durch die Bürger.....	21
Abbildung 9: Airbus Logo .....	22
Abbildung 10: Airbus Group Logo.....	23
Abbildung 11: Eurofighter Typhoon inklusive Waffen.....	24
Abbildung 12: Studiengänge am Ludwig Bölkow Campus .....	25
Abbildung 13: Ariane 5.....	26
Abbildung 14: Airbus Helicopters.....	27
Abbildung 15: Mühlenberger Loch.....	29
Abbildung 16: Regeln Mühlenberger Loch/Neßsand .....	30
Abbildung 17: Insel Neßsand .....	31
Abbildung 18: Umfragestatistik zur wirtschaftlichen Lage in Hamburg .....	45

# 1 Einleitung

Was fällt Ihnen spontan ein wenn Sie an Hamburg denken?

Natürlich fallen den meisten Menschen sofort die Reeperbahn, der Hamburger Dom, die Beatles und der Hamburger Hafen ein. Blickt man auf eben jenen kommt man nicht drumherum auch gleichzeitig an die Firma Airbus zu denken. Beschäftigt man sich weiter damit, erfährt man das Airbus ein bekannter Flugzeughersteller ist und einer der wichtigsten Arbeitgeber in Hamburg. Hier wird das Flugzeug A380 endmontiert. Das dies heute möglich ist hängt zusammen mit dem dazugehörigen Ausbau des Montagewerkes in Finkenwerder. Fast hätte dieser Ausbau nicht stattfinden können da die Bürger in Hamburg versucht haben diesen zu verhindern.

Die Arbeit zeigt Hintergründe zu dem Ausbau und der Bürgerbeteiligung. Es wird dargelegt warum eine Verhinderung seitens der Hamburger Bürger angestrebt wurde. Das Hauptziel der Arbeit ist eine ausführliche Analyse der Kommunikation um den Ausbau des Airbus-Werkes. Zur Erreichung meines Ziels werde ich Hintergrundinformationen recherchieren und diese darlegen um anschließend eine Analyse über die erfolgte Kommunikation durchzuführen.

Im ersten Teil der Arbeit werde ich die erforderlichen Hintergrundinformationen aufzeigen um dem Leser das nötige Wissen zu vermitteln welches zum Verständnis der Thematik notwendig ist. Im ersten Abschnitt werde ich alle relevanten Informationen zur Bürgerbeteiligung aufführen und erklären. Darauf aufbauend werde ich die Bürgerbeteiligung beim Ausbau des Airbus-Werkes genauer erörtern. Der zweite Abschnitt befasst sich mit der Firma Airbus. Hier werden wichtige Daten, Fakten und Hintergrundwissen vermittelt. Im dritten Abschnitt befasse ich mich mit dem Mühlenberger Loch, welches Hauptbestandteil der Problematik beim Ausbau des Airbus-Werkes ist. Hier werde ich Informationen rund um das Thema darstellen. Am Ende des ersten Teils gebe ich einen Überblick über den zeitlichen Ablauf.

Im zweiten Teil der Arbeit erfolgt mit Hilfe der vorhandenen Hintergrundinformation eine Kommunikationsanalyse. Der erste Abschnitt analysiert die vorhandene Situation. Dabei werden äußere Umstände, die wirtschaftliche Lage, die mitwirkenden Personen und deren Konflikte aufgeführt. Im zweiten Abschnitt wird der komplette Handlungsablauf genauer erörtert. Dabei nehme ich Bezug auf die konkreten Handlungen, die Handlungsträger und die Art der Handlung. Der dritte Abschnitt untersucht die Rede- und Gesprächsanteile genauer im Hinblick auf die Rederichtung, die Sprachhandlungen und Redemittel.

Zum Schluss gebe ich ein Fazit über das Thema.



## 2 Hintergrundinformationen

In diesem Kapitel werden alle zur Kommunikationsanalyse benötigten Hintergrundinformationen vorgestellt. Zunächst erfolgt eine genaue Definition und Beschreibung der Bürgerbeteiligung. Anschließend wird die Firma Airbus und das Mühlenberger Loch genauer beleuchtet. Am Ende des Kapitels werden der zeitliche Ablauf und die Problematik zum Ausbau des Airbus-Werkes dargestellt.

### 2.1 Bürgerbeteiligung

Beim Ausbau des Airbus-Werkes in Hamburg gab es eine starke Beteiligung der Bürger, jedoch wurden diese nicht von der Stadt Hamburg oder der Firma Airbus involviert, sondern wurden selbst aktiv. Dass diese Beteiligung überhaupt möglich war, liegt daran, dass die Bürgerbeteiligung in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Gründe dafür sind neue Probleme im Bereich der Umweltpolitik, der kommunalen Kriminalprävention, der Wirtschaftsförderung, des Stadtmarketings und der Jugend- und Altenpolitik.<sup>1</sup>

Im folgenden Abschnitt wird die Bürgerbeteiligung genauer erläutert und warum sie zunehmend an Bedeutung erfährt.

#### 2.1.1 Definition Bürgerbeteiligung

Die Beteiligung der Bürger an einzelnen politischen Entscheidungen und Planungsprozessen bezeichnet man in Deutschland als Bürgerbeteiligung.<sup>2</sup> Der Begriff Bürgerbeteiligung wird für eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren verwendet. Die Bürgerbeteiligung wird auf kommunaler Ebene häufig praktiziert. Selten findet eine Bürgerbeteiligung auf der Ebene der Länder und des Bundes statt.<sup>3</sup> Seit einigen Jahren gibt es auf europäischer Ebene vielfache Bestrebungen die Bürgerbeteiligung zu formalisieren. Sie soll dabei fester Bestandteil bei politischen Verfahren werden. Ein Beispiel dafür ist die vom Europäischen Parlament beschlossene Bürger-Agora. Hier werden Themen mit Hilfe eines strukturierten Dialogs zwischen dem Europäischen

---

<sup>1</sup> Bogumil, Priv. Doz. Dr. Jörg (2001): Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen – Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!? Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Vortrag, 01.03.2001. S. 1-10.

<sup>2</sup> Stiftung Mitarbeit: Grundlagen & Leitlinien.

<sup>3</sup> Stiftung Mitarbeit: Kommunen und lokale Demokratie.

Parlament und den europäischen Bürgern diskutiert. Innerhalb dieses Dialogs können Debatten erfolgen um die unterschiedlichen Meinungen innerhalb der Zivilgesellschaft aufzuzeigen.<sup>4</sup>

Eine Bürgerbeteiligung kann auf die Teilnahme der Gesamtheit der Bürgerschaft ausgerichtet sein wie z. B. die Einwohner der Stadt Hamburg oder auch nur auf bestimmte Gruppen wie den Anwohnern im Stadtteil Finkenwerder.<sup>5</sup>

### 2.1.2 Spektrum der Bürgerbeteiligung

Die Bürgerbeteiligung wird als Spektrum dargestellt, da es mehrere Stufen der Beteiligung durch die Bürger gibt.<sup>6</sup> Bei der kleinsten Stufe, dem Informieren, ist die Beteiligung der Bürger sehr stark, aber die Einflussnahme durch diese eher gering. Genau andersrum ist es beim Ermächtigen, der höchsten Stufe der Bürgerbeteiligung. Die Einflussnahme der Bürger ist sehr stark aber die Beteiligung meistens sehr gering.

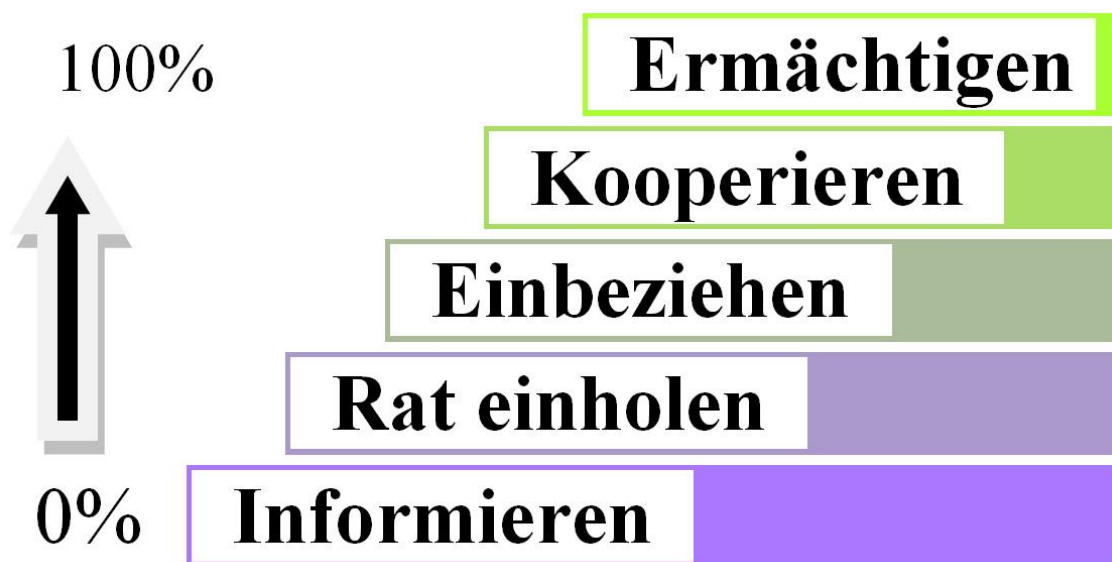


Abbildung 1: Spektrum der Bürgerbeteiligung

Die Grundlage jeder Bürgerbeteiligung sind ausgewogene und objektive Informationen (Ebene: Informieren). Anschließend kann die Öffentlichkeit um Rat gebeten werden. Hierbei können Einwände, Alternativen oder andere Entscheidungen vorgetragen wer-

<sup>4</sup> Europäisches Parlament: Agora.

<sup>5</sup> Stiftung Mitarbeit: Herausforderungen der Bürgerbeteiligung.

<sup>6</sup> Aktive Bürger Weinsberg: Heilbronner Fußweg: des Baurägers Freud, des Bürgers Leid?.

den (Ebene: Konsultieren/ Rat einholen). Im Beteiligungsverfahren werden alle Bestrebungen und Bedenken der Bürger einbezogen und es wird sichergestellt das alles verstanden und berücksichtigt wird (Ebene: Einbeziehen). Die Politik und Verwaltung arbeiten hierbei mit den Bürgern zusammen. Dieses Bündnis erarbeitet Alternativen und versucht eine gemeinsame Lösung zu finden die für alle zufriedenstellend ist (Ebene: Kooperieren). Die letzte Entscheidung wird in die Hände der Bürgerschaft gelegt. Dabei gilt das Versprechen, die Entscheidungen der Bürger genauso umzusetzen (Ebene: Ermächtigen).

	<i>Informieren</i> (engl. <i>inform</i> )	<i>Konsultieren</i> (engl. <i>consult</i> )	<i>Einbeziehen</i> (engl. <i>involve</i> )	<i>Kooperieren</i> (engl. <i>cooperate</i> )	<i>Ermächtigen</i> (engl. <i>empower</i> )
<i>Ziele der Beteiligung</i>	Ausgewogene und objektive Informationen, um die Öffentlichkeit zu unterstützen im Verständnis der Probleme, Alternativen, Möglichkeiten und/oder Lösungen.	Einholen von Feedback der Öffentlichkeit zu Analyse, Alternativen und/oder Entscheidungen.	Direkte Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit während des gesamten Prozesses, um sicherzustellen, dass die öffentlichen Anliegen und Erwartungen konsequent verstanden und berücksichtigt werden.	Partnerschaft mit der Öffentlichkeit in jedem Aspekt der Entscheidung/en, einschließlich der Entwicklung von Alternativen und Auswahl bevorzugter Lösung/en.	Endgültige Entscheide in den Händen der Öffentlichkeit.

Abbildung 2: Grad der Beteiligung

### 2.1.3 Bürgerbeteiligung – formell und informell

Bei der Bürgerbeteiligung gibt es zwei Arten von Beteiligungsverfahren, das formelle und das informelle.<sup>7</sup> Das formelle Beteiligungsverfahren ist gesetzlich vorgeschrieben. Die informelle Bürgerbeteiligung hingegen ist freiwillig.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Hill, Prof. Dr. Hermann (2012): Formen unmittelbarer Demokratie.

<sup>8</sup> Bogumil, Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen - Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?, S. 1.

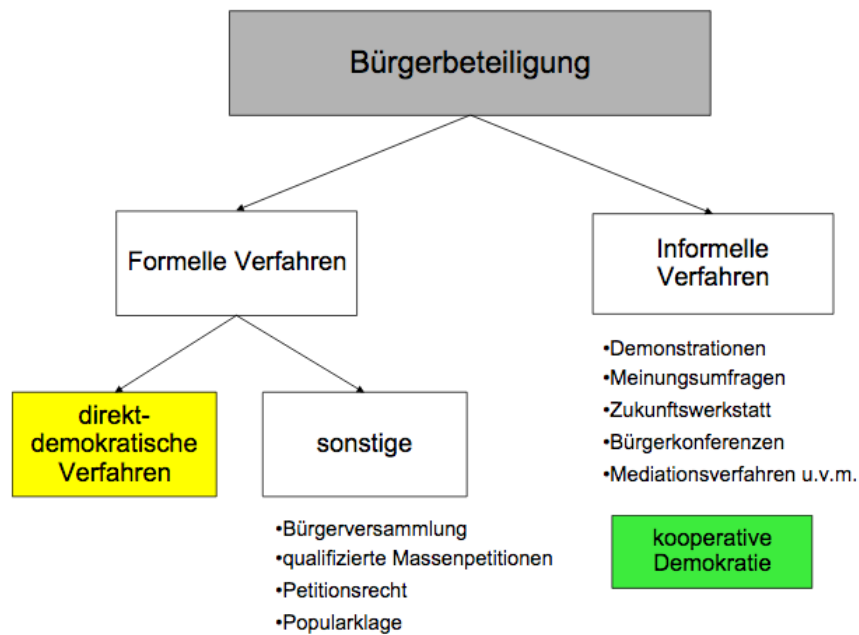


Abbildung 3: Unterscheidung formelle und informelle Verfahren

Die Beteiligung der Bürger kann durch das Bottom-up- oder Top-Down-Verfahren erfolgen. Bei der Bottom-up-Politik ergreifen die Bürger von sich aus die Handlungsinitiative. Andererseits wird im Top-down-Verfahren der erste Schritt von der kommunalen Verwaltung unternommen.<sup>9</sup>

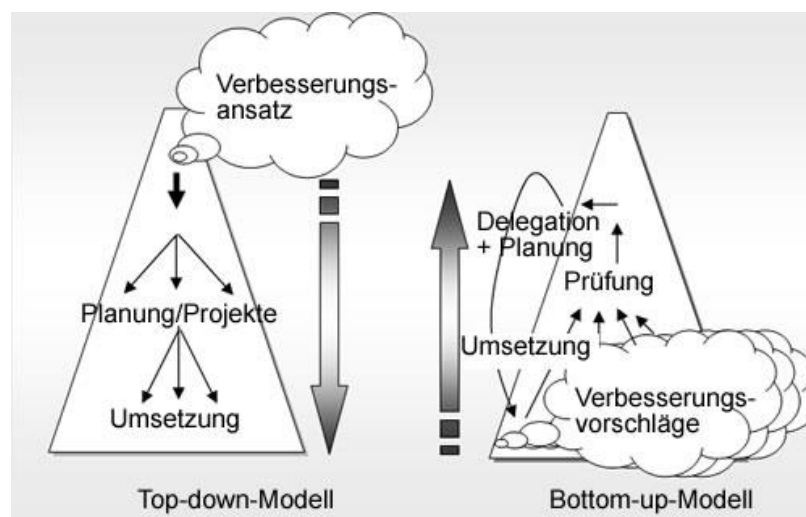


Abbildung 4: Bottom-up und Top-Down-Verfahren

<sup>9</sup> Metrion Management Consulting GbR: Effizienzsteigerung im Unternehmen: Top-down- und Bottom-up-Prozesse.

## **Formelle Bürgerbeteiligung**

Bürgeranträge können durch die Bürger einer Kommune auf direktdemokratische Weise gestellt werden. Mit Hilfe eines Bürgerbegehrens können Bürgerentscheide herbeigeführt werden. Damit kann der Wille der Bürgermehrheit auch gegen den Stadt- bzw. Gemeinderat und die Verwaltung durchgesetzt werden. Diese Instrumente werden bei einer Bottom-up-Politik eingesetzt.<sup>10</sup>

Die Bauleitplanung wird durch die Verwaltung herbeigeführt. Sie ist ein Instrument des Top-down-Verfahrens. Die Bauleitplanung wird durch Gesetze und andere Rechtsvorschriften geregelt. Hierbei ist es möglich Bottom-up-Elemente zu integrieren, zum Beispiel unaufgeforderte eingebrachte Bürgeranregungen. Einwände und Bedenken zu dem Vorhaben müssen durch die Beteiligten formuliert und dem Vorhabenträger übermittelt werden. Dieser ist verpflichtet die eingebrachten Argumente auf ihre Relevanz zu prüfen und diese entsprechend zu berücksichtigen. Durch §3 Baugesetzbuch wird die Bürgerbeteiligung an der Bauleitplanung geregelt.

Die Öffentlichkeitsbeteiligung findet in zwei Stufen statt. Die erste Stufe ist die frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Bürger werden bei öffentlichen Veranstaltungen über das Thema informiert. Im Bauleitplanverfahren, wie zum Beispiel der Planfeststellung, soll jeder Bürger die Möglichkeit haben seine Meinung einzubringen. Durch die Beteiligung der Öffentlichkeit soll die Qualität der Bauleitplanung erhöht werden. Außerdem erhofft man sich durch die frühzeitige Beteiligung eine stärkere Akzeptanz durch die Bürger.

Wie die Bürgerbeteiligung durchgeführt wird, entscheidet die Verwaltung selbst. Meist erfolgt diese durch Bürgerversammlungen und Planaushängen an öffentlich zugänglichen Orten wie dem Rathaus, Verwaltungsgebäuden oder Sparkassen. Durch die neuen Medien wird heutzutage auch häufig das Internet als ergänzende Informationsplattform genutzt, da dort eine einfache und schnelle Durchführung möglich ist. Als alleiniges Beteiligungsmittel ist es allerdings nicht zulässig.

Parallel zur Öffentlichkeit werden Behörden und Unternehmen der Daseinsvorsorge beteiligt. Die Planung erhält einen verbindlicheren Charakter. Somit wird aus der Planung der Planentwurf. Damit dieser rechtlich verbindlich wird ist die zweite Stufe der Öffentlichkeitsbeteiligung Voraussetzung.

---

<sup>10</sup> Stiftung Mitarbeit: Bürgerbegehren und Bürgerentscheid.

Die öffentliche Auslegung ist die zweite Stufe der Bürgerbeteiligung. Diese findet im Planungsamt statt. Dort werden die Entwürfe der Bauleitpläne für die Dauer eines Monats öffentlich ausgelegt. In dieser Zeit hat man die Möglichkeit eine Stellungnahme zu den Entwürfen einzureichen. Alle gesammelten Stellungnahmen bilden gemeinsam das Grundgerüst des Abwägungsmaterials. Die Verwaltung hat alle Stellungnahmen zu prüfen. Dieser Vorgang wird im Bauleitplanverfahren als Abwägung bezeichnet. Eine fehlerhafte, sei es auch nur formell, Durchführung der Abwägung kann zu einer Nichtigkeit des Bauleitplanes führen. Der letzte Schritt nach der Abwägung ist der Ratsbeschluss.<sup>11</sup>

### **Informelle Bürgerbeteiligung**

Bei der informellen Bürgerbeteiligung gibt es viele verschiedene Formen:

- einfache Bürgerversammlung
- Mediationsverfahren
- Zukunftswerkstätten
- Stadtteilforen
- Runde Tische
- Planungszellen
- Bürgerhaushalte
- Stadtteilkonferenzen
- Lokale Agendaprozesse
- Planungswerkstätten
- Öffentliche Begehungen des Planungsgebietes
- Arbeitsgruppen

---

<sup>11</sup> Stadt Hamburg: Das Planverfahren (Regelverfahren) in groben Schritten.

Ziel aller Beteiligungen ist das die Bürger dort miteinander ins Gespräch kommen. Ebenso sollen Argumente und Ideen ausgetauscht werden, um schließlich gemeinsam eine Lösung zu finden. Die Verwaltung übernimmt hierbei häufig eine beratende Funktion. Das Fachwissen wird dabei neutral in die Diskussion eingebracht. Der Vorteil dabei ist, dass die Gedanken der Bürger öffentlich sichtbar sind und man sich gemeinschaftlich stark macht. Der Erfolg einer informellen Bürgerbeteiligung hängt dabei stark von den Beteiligten ab. Diese sollten sich für das Thema interessieren und wissen, dass erarbeitete Ergebnisse in die getroffenen Entscheidungen von Politik und Verwaltung einfließen.<sup>12</sup>

Viele Bürger sind nicht bereit ihre Zeit in eine freiwillige Bürgerbeteiligung zu investieren. Einerseits besteht bei den Bürgern oftmals kein Interesse oder kein Fachwissen für das Thema. Auf der anderen Seite gibt es Bürger, die sich an den Planungsprozessen beteiligen wollen aber auf Hindernisse stoßen wie komplizierte Planungsverfahren, die sich über mehrere Jahre erstrecken. Dazu kommen wenig transparente Entscheidungsfindungen, die dazu führen das die Bürger sich von dem Thema abwenden und mit anderen Themen beschäftigen.<sup>13</sup>

Viele verschiedene Themen können bei der freiwilligen Bürgerbeteiligung behandelt werden:

- Haushaltsplan
- Flächennutzungsplan
- Bauprojekten
- Aktivitäten zur Kriminalprävention
- Umweltschutz<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Bogumil, Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen - Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?, S. 2-3.

<sup>13</sup> Deutscher Städtetag (2013): Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung. Berlin und Köln: Druck Deutscher Städtetag, Arbeitspapier. S.8.

<sup>14</sup> Bogumil, Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen - Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?, S. 3.

### 2.1.4 Zielorientierung von Politik und Verwaltung

Die Politik und die Verwaltung sind verpflichtet die aktive Teilnahme der Bürger am politischen Leben zu fördern. Ebenso sollen sie dafür sorgen, dass ständig eine lebendige Verbindung zwischen dem Volk und den Staatsorganen besteht.<sup>15</sup>

Die Zielorientierung von Politik und Verwaltung wird in vier Bereiche unterteilt:

- Strikte Beachtung der Rechtsregeln (Abbildung 1.a „Rechtlichkeit“)
- Beachtung des demokratischen Volkswillen (Abbildung 1.b „Demokratie“)
- Arbeiten mit minimalem Kostenaufwand (Abbildung 2.a „Effizienz“)
- Flexibles Eingehen auf die Bedürfnisse der einzelnen Bürger (Abbildung 2.b „Flexibilität“)

Bei allen vier Zielen nehmen die Ansprüche der Öffentlichkeit gleichzeitig zu. Bei vielen Themen kann die Verwaltung aber die Ziele nicht miteinander vereinbaren. Das Spannungsverhältnis der Ziele untereinander nimmt immer mehr zu. Somit gibt es viele unterschiedliche Meinungen darüber, wie eine optimale Verwaltung auszusehen habe.

	1. Legitimation	2. Leistung
<b>a) institutionell/ organisatorisch</b>	<b>1.a "Rechtlichkeit"</b> Konsistenz Regeltreue juristische Richtigkeit Gleichbehandlung	<b>2.a "Effizienz"</b> Sparsamkeit Wirtschaftlichkeit Fachexpertise Speditivität
<b>b) individuell/ plebiszitär</b>	<b>1.b "Demokratie"</b> Partizipation öffentliche Diskussion Volksmeinung Stimmmehrheiten	<b>2.b "Flexibilität"</b> "Bürgernähe" Informalität Interaktiver Vollzugsstil Persönliche Behandlung

Abbildung 5: Typologie von Basiszielen des öffentlichen Handelns

Damit die Verwaltung die Kriterien der Rechtlichkeit erfüllt, muss sie in vollem Einklang mit den geltenden Gesetzen und Verordnungen stehen. Die Verwaltung darf dabei weder willkürlich noch inkonsequent sein. Dadurch dass Bürger immer häufiger den

<sup>15</sup> Gesetz über die politischen Parteien (PartG): § 1 (2) Verfassungsrechtliche Stellung und Aufgaben der Parteien.



Rechtsweg bestreiten, drängt der Bund die Verwaltung auf genaue Einhaltung ihrer Gesetze, um somit weitere Klagen wegen Ungleichbehandlung zu verhindern.

Die Bürger erwarten ebenfalls ein demokratisches Verhalten von der Verwaltung. Sie soll die Bürger einbeziehen und Meinungen unterschiedlicher Bevölkerungskreise widerspiegeln. Tut sie dieses, werden die Entscheidungen durch die Verwaltung von der Öffentlichkeit öfter akzeptiert.

Die Öffentlichkeit erwartet ebenso eine effiziente Arbeitsweise durch die Verwaltung. Materielle und personelle Mittel sollen gezielt eingesetzt werden, um sparsam und wirtschaftlich zu arbeiten.

Die Verwaltung soll auch auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Bürger eingehen und für jeden Einzelnen eine maßgeschneiderte und optimale Lösung finden, um somit ihre Flexibilität zu zeigen.

Durch die jeweils unterschiedlichen Anforderungen an die Verwaltung ergeben sich sechs mögliche Konflikte.

### **Rechtlichkeit versus Demokratie (1a versus 1b)**

Als Fallbeispiel kann hier der Umgang mit Asylbewerbern aufgeführt werden. Die Bürokratie entscheidet bei Abweisungen der Flüchtlinge streng regelorientiert, ohne den Asylbewerber überhaupt gesehen zu haben. Die Bürger und lokalen Behörden hingegen sind für eine Aufnahme des Asylbewerbers. Sie lassen sich eher von ihren persönlichen Eindrücken leiten, da sie eine emotionale Beziehung zu dem Asylbewerber aufgebaut haben. So kommt es zu Rechtsstreitigkeiten zwischen der Rechtlichkeit und der Demokratie, die sich teilweise Monate und auch Jahre hinziehen.

### **Effizienz versus Flexibilität (2a versus 2b)**

Als Steuerzahler ist der Bürger daran interessiert, dass seine Steuergelder sinnvoll eingesetzt werden und die Verwaltung möglichst kostensparend arbeitet. Umgekehrt möchte der Bürger aber auch, dass sein individueller Problemfall die maximale Leistung für ihn hervorbringt. Das Projekt Gebietsreform, welches kleinräumige Gemeindestrukturen und ihre Ineffizienz beseitigen sollte, konnte deshalb nicht realisiert werden, weil dadurch die Bürgernahe verloren gegangen wäre.

**Demokratie versus Effizienz (1b versus 2a)**

Die Verwaltung bemüht sich um eine effizientere Arbeitsweise, indem sie eine schlankere Behördenorganisation einführt. Die Demokratie hingegen wünscht sich mehr Beteiligung der Frauen im Behörden- und Verwaltungsbereich. Deshalb wird in der Verwaltung das sogenannte job sharing eingeführt, wobei sich mehrere Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz teilen. Dieses führt wiederum zu einem erhöhten Informations- und Kommunikationsaufwand.

**Demokratie versus Flexibilität (1b versus 2b)**

Bei einer Einwohnerversammlung wurde demokratisch die Schaffung eines durchgehenden Seeuferwegs beschlossen. Der einzelne Seeanwohner aber ist dagegen und lehnt die Ausnutzung und damit verbundene Veränderung seines Landes ab. Um die demokratische Entscheidung trotzdem durchzusetzen, werden umstrittene Einzelsondereinverabbarungen getroffen.

**Rechtlichkeit versus Flexibilität (1a versus 2b)**

Im Falle einer Hausbesetzung ist es rechtlich üblich, die Strafbestimmungen gegen Hausfriedensbruch und Sachbeschädigung geltend zu machen. Heutzutage verzichten die Eigentümer häufiger darauf, während die Gemeinde versucht eine einvernehmliche Lösung zu erarbeiten, die das Interesse aller Beteiligten zufrieden stellt.

**Rechtlichkeit versus Effizienz (1a versus 2a)**

Bei rechtlichen Entscheidungen sollen die Gemeinden mehr Sorgfalt üben. Dies wird aber immer langwieriger weil immer mehr Rechtsnormen und Beurteilungen zu beachten sind. Dies steht natürlich im Konflikt mit dem Anspruch möglichst effizient und schnell zu arbeiten.

Man muss also feststellen, dass bei jeder Annäherung an eines der Ziele die Entfernung an die anderen Ziele zunimmt. Dieses Dilemma kann derzeit nicht überwunden werden und führt zu einem Festhalten am derzeitigen herkömmlichen Status, einschließlich aller seiner Nachteile.<sup>16</sup>

## 2.1.5 Entwicklung der Bürgerbeteiligung

Die Entwicklung einer Bürgerbeteiligung fand bereits vor einigen Jahrzehnten statt.

### Sechziger Jahre

Mitte der sechziger Jahre entstanden die Informations- und Anhörungsrechte im Verfahrensrechtsschutz.<sup>17</sup> In den späten sechziger Jahren wurden bei einer demokratischen Stadtteilplanung bereits diverse Beteiligungsformen genutzt. Dazu zählen zum Beispiel die Stadtteilarbeit, Anwaltsplanung und Planungszelle.

### Siebziger Jahre

Im Jahre 1971 wurde das Städtebauförderungsgesetz erlassen. Dieses enthielt Vorschriften zu Mitwirkungs- und Schutzrechten der Sanierungsbeteiligten.

Darauf aufbauend wurde im Jahr 1976 mit einem Änderungsgesetz das bestehende Bundesbaugesetz (seit 1987 Baugesetzbuch (BauGB)) geändert. Der neu dazugekommene § 2a BbauG (heute §3(1) BauGB) beinhaltet die frühzeitige Bürgerbeteiligung bei der Bauleitplanung (Flächennutzungs- und Bebauungsplanung), noch bevor der ausgearbeitete Planentwurf öffentlich ausgelegt wird. Der wesentliche Bestandteil dieses Gesetzes war das frühzeitige Betheiligen der Bürger am Planungsprozess, ebenso wie die Förderung eines Interessenaustausches aller Interessierten.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Geser, Prof. Dr. Hans: Demokratie oder Effizienz? Regeltreue oder Bürgernähe? Die kommunale Verwaltung im Spannungsfeld widersprüchlicher Zielorientierungen. Zürich: Universität von Zürich, Online-Publikation, 1997.

<sup>17</sup> Bogumil, Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen - Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?, S. 1.

<sup>18</sup> Deutscher Städtetag (2013): Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung. S.15.

## Achtziger Jahre

Bestimmte Zielgruppen werden aktiv angesprochen und zur Beteiligung motiviert, um das vorhandene Fachwissen innerhalb der Zielgruppe für bestimmte Themen und Entscheidungsprozesse zu nutzen.

## Neunziger Jahre

Die Kooperation mit den Bürgern steht klar im Vordergrund. Freiwillige, dialogisch orientierte und auf kooperativen Problemlösungen angelegte Verfahren werden in diesem Zeitalter entwickelt.<sup>19</sup>

### 2.1.6 Methoden der Bürgerbeteiligung

In den vergangenen Jahren wurden viele bestehende Verfahren weiterentwickelt und neue Methoden und Instrumente erarbeitet, um eine Bürgerbeteiligung durchzuführen. Jede dieser Methoden hat ihre Vor- und Nachteile. Welche Methode die Richtige ist, hängt ab von der Zielsetzung, der Zielgruppe, dem politisch-rechtlichen und sozio-kulturellen Umfeld. Die Methoden der Bürgerbeteiligung lassen sich in zwei Gruppen aufteilen, die unverbindlichen und verbindlichen. Die unverbindlichen sind ohne rechtlichen Hintergrund, wohingegen bei den Verbindlichen die politischen Rechte garantiert werden.<sup>20</sup>

#### Unverbindliche Methoden

- **Anhörung:** Befragung einer Person, Sachverständigen oder Zeugen durch eine Behörde zu einem bestimmten Thema zur Aufklärung eines Sachverhaltes oder um seinen eigenen Standpunkt zu einer Behördenentscheidung vorzubringen.
- **Bürgerenergiegenossenschaft:** Die Genossenschaft bietet dem Bürger die Möglichkeit zum Klimaschutz beizutragen durch dezentrale, konzernunabhängige und ökologische Energieversorgung.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Bogumil, Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen - Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?, S. 1.

<sup>20</sup> Stiftung Mitarbeit: Modelle und Methoden der Bürger(innen)beteiligung von A bis Z.

<sup>21</sup> Bündnis Bürgerenergie e.V.: Was ist Bürgerenergie?.

- **Bürgerversammlung:** Eine Versammlung von Bürgern einer Gemeinde um politische Themen zu besprechen oder sich zu organisieren.
- **Bürgerhaushalt:** Die Verwaltung lässt die Bürger in einem regelmäßig wiederkehrenden Verfahren über die Verwendung von Teilen der frei verwendbaren Haushaltsmittel entscheiden.<sup>22</sup>
- **Bürgerpanel:** Das Bürgerpanel ist eine feststehende Gruppe repräsentativ ausgewählter Bürger, die in regelmäßigen, sich wiederholenden Abständen freiwillig an einer Befragung teilnimmt um Meinungsbilder zu bestimmten Themen zu erheben.<sup>23</sup>
- **Charrette-Verfahren:** Mehrere Entscheidungsträger diskutieren mit Betroffenen und interessierten Bürgern über ein geplantes Projekt wobei ein gemeinschaftliches Ergebnis erzielt werden soll. Notwendige Verwaltungsverfahren werden in den Prozess integriert.<sup>24</sup>
- **Zukunftswerkstatt:** Bei bestimmten Fragestellungen werden mithilfe eines Moderators gemeinschaftlich Ideen gesammelt, Lösungen für Probleme erarbeitet und Zukunftsentwürfe dargestellt (entwickelt von Robert Junk).<sup>25</sup>
- **Ideenwettbewerb:** Ideen für ein bestimmtes Projekt oder Thema werden vorgebracht und das oder die Beste/n zur weiteren Projektentwicklung genutzt.
- **Liquid Democracy:** Der Bürger entscheidet bei einzelnen Gesetzen fallabhängig, ob er seine Stimme delegieren oder selbst abstimmen will.<sup>26</sup>
- **Mediation:** Verfahren um einen Konflikt von Parteien, mithilfe eines neutralen Mediators außergerichtlich beizulegen.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Bundeszentrale für politische Bildung und die Engagement Global gGmbH: Definition und häufige Fragen.

<sup>23</sup> Stiftung Mitarbeit: Das Bürgerpanel.

<sup>24</sup> Bertelsmann Stiftung: Charrette-Verfahren.

<sup>25</sup> Fachhochschule Münster: Kurzbeschreibung der Methode Zukunftswerkstatt.

<sup>26</sup> Liquid Democracy e.V: Liquid Democracy.

<sup>27</sup> Mediation GmbH: Mediation.

- **Open Space:** Methode zur Gestaltung von Großgruppendifkussionen wobei kein festgelegter Ablauf, sondern nur das Leitthema vorgegeben ist und die Teilnehmer die Veranstaltung selbst gestalten.<sup>28</sup>
- **Petition:** Gesuch, Bittschrift oder Antrag an eine offizielle Stelle aufgrund eines politischen Themas oder Beschwerde.
- **Planning for Real:** Gemeinwesenorientiertes und mobilisierendes Planungsverfahren zur Verbesserung der Lebensqualität von Regionen und Orten.<sup>29</sup>
- **Planungszelle:** Gruppe von zufällig ausgewählten Bürgern zur Erarbeitung von Lösungen für ein vorgegebenes Planungsproblem (Bürgergutachten).<sup>30</sup>
- **World-Café:** Gespräche über Fragestellungen innerhalb kleiner Gruppen wobei die Teilnehmer mehrmals die Gruppen wechseln und abschließend die Ergebnisse präsentieren.<sup>31</sup>

### Verbindliche Methoden

- **Referendum:** Volksentscheid der wahlberechtigten Bürger über eine bestimmte Frage oder über einen vom Parlament oder der Regierung erarbeiteten Vorschlag.<sup>32</sup>
- **Volksinitiative:** Einreichung eines Gesetzentwurfs durch die Bürger.
- **Volksbegehren:** Unterschriftensammlung zur Durchführung eines Volksentscheids.
- **Volksentscheid:** Abstimmung des Volkes über die Annahme oder Ablehnung eines Gesetzentwurfs.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> agonda: Open Space Technology.

<sup>29</sup> Bildungsstätte für ökonomische Selbsthilfe im Technologie-Netzwerk Berlin e.V.: Was ist Planning for Real.

<sup>30</sup> nexus: Die Planungszelle.

<sup>31</sup> Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.: Methodeneinsatz – World Café.

<sup>32</sup> cecu.de GmbH: Referendum.

<sup>33</sup> Süddeutscher Verlag: Was sind eigentlich Volksinitiative, Volksbegehren und Volksentscheid.

Ständig werden einige der Methoden der Bürgerbeteiligung weiterentwickelt, als auch neue Methoden entworfen. Durch die stetige Nutzung des Internets heutzutage wird dieses oft als Hilfsmittel bei Bürgerbeteiligungen eingesetzt.

### 2.1.7 Kritik an der Bürgerbeteiligung

Kritisiert wird bei vielen der Methoden, dass die Bürger zwar in Planungsvorhaben und politischen Entscheidungen miteinbezogen werden, aber letztendlich kein Mitbestimmungsrecht (Ermächtigung) durch die Bürger besteht. Oftmals wird die Öffentlichkeit immer noch zu spät beteiligt, genauso wie Informationen nicht klar und deutlich kommuniziert werden. Die bestehenden Antragsunterlagen sind für viele Bürger meist unverständlich und schwer zugänglich. Außerdem beklagen sich die Bürger über zu kurze Fristen für Einwendungen gegen Planungsvorhaben. Des Weiteren wird kritisiert, dass eine Kommunikation zwischen den Bürgern und der Verwaltung oftmals nicht auf „Augenhöhe“ stattfindet.<sup>34</sup>

Die Verwaltung hingegen kritisiert, dass viele Bürgerbeteiligungen die private Wirtschaft stören, da bei Volksentscheidungen oft gegen beispielsweise anstehende Baumaßnahmen gestimmt wird. Zusätzlich wird der Aufwand für die Verwaltung erhöht.<sup>35</sup>

### 2.1.8 Bürgerbeteiligung in Hamburg

„Hamburg hat eine ausgezeichnete Bürgerbeteiligung“<sup>36</sup>

Veröffentlicht wurde diese Aussage von der Stadt Hamburg auf Ihrer Internetseite. Betrachtet man diese Behauptung genauer muss man feststellen, dass es dabei nur um von der Verwaltung initiierte Bürgerbeteiligungen geht, die lediglich bis zum Ideenaustausch reichen.

Das Politiker den Ausschluss der Öffentlichkeit vorziehen, resultiert aus Bürgerversammlungen, bei denen die Emotionen der Bürger einen sachlichen Diskussionsaustausch unmöglich gemacht haben. Ein Beispiel dafür ist das Thema Busbeschleunigung. Bei einer Informationsveranstaltung in der St.-Gertrud-Kirche kommt es wiederholt zu Streitereien und Pöbeleien der Bürger gegen den Redner und

---

<sup>34</sup> Bertelsmann Stiftung: Empfehlungen für mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung.

<sup>35</sup> Baden-Württemberg Stiftung: Bürgerbeteiligung und Demokratie. Ein Überblick.

<sup>36</sup> Stadt Hamburg: Bürgerbeteiligung im Internet.

die Politiker. Grund dafür sind die verschiedenen Meinungsbilder von Politik und Bürgern. Die Verwaltung will die Bürger an der Diskussion beteiligen, aber die Bürger hingegen wollen an der Entscheidung beteiligt werden. Dies führt zur Frustration auf beiden Seiten.<sup>37</sup>

Das Internet als Plattform zu nutzen, um Bürgerbeteiligungen schnell und einfach online durchzuführen, wird durch die Stadt Hamburg bereits seit einigen Jahren praktiziert. Seit 2002 gibt es diverse Online-Diskussionen zu verschiedenen Themen, an denen die Bürger online mitwirken konnten.

Folgende Themen wurden dort diskutiert:

- Metropole Hamburg – Wachsende Stadt (2002)
- Hamburger Haushaltsplanung (2006)
- Living Bridge (2007/2008)
- Zukunft der Universität Hamburg (2009)
- Hochwasserschutz (2010)

„Bürgerbeteiligung online ist für jede moderne Verwaltung in Europa ein wichtiges Thema.“ Die Stadt Hamburg hat die Bedeutung dieser Aussage sehr früh erkannt und umgesetzt und damit eine Vorreiterrolle eingenommen. Sie wurde 2007 dafür mit dem „ePractice.eu Good Practice label for 2007“ ausgezeichnet. Dieser Award lobt die Diskussionsfreudigkeit und Innovation der Stadt Hamburg.<sup>38</sup>

### **Die steg Hamburg**

Dass eine große Bürgerbeteiligung bei der Stadtentwicklung herrscht sieht man vor allem bei der Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH (steg). Diese Gesellschaft wurde im Jahr 1989 durch den Hamburger Senat gegründet. Hauptaufgabe dieser Gesellschaft ist die Betreuung von zwölf Hamburger Sanierungsgebieten und der treuhänderischen Verwaltung von rund 1.500 Wohnungen und Gewerbeeinheiten. Im Jahre 2003 wird die steg zu einem privaten Unternehmen. Alle

---

<sup>37</sup> Drieschner, Frank (2015): „Wie beim Kindergeburtstag“. In: Zeit Online, Nr. 18 vom 05.05.2015.

<sup>38</sup> Stadt Hamburg: Bürgerbeteiligung im Internet.



vertraglichen Vereinbarungen mit der Stadt Hamburg bleiben weiterhin in unveränderter Weise bestehen.<sup>39</sup>

Die steg Hamburg hat ein festes Team von Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Berufsbereichen unter anderem Stadt- und Landschaftsplaner, Architekten, Sozialwissenschaftler und Journalisten. Dieses Team wird mit dem Fachwissen und den Fertigkeiten langjähriger Kooperationspartner ergänzt, beispielsweise aus den Bereichen Einzelhandelsberatung und Social Media. Flexible Lösungen und effektive Umsetzungen sind Grundgedanken der steg Hamburg und führen zu einem perfekt passenden Ergebnis für den Kunden.<sup>40</sup>

Die Erneuerung einiger betreuter Sanierungsgebiete wurde in enger Zusammenarbeit mit den Bürgern durchgeführt. Nachfolgend einige interessante Beispiele.

---

<sup>39</sup> steg: Ein Steg in die Zukunft.

<sup>40</sup> steg: Lebendig & bunt: Wie die Stadt, so die steg.

### Sanierungsgebiet Wohlwillstraße

Die Wohlwillstraße liegt im Stadtteil St. Pauli von Hamburg. In Zusammenarbeit mit den Bürgern wurden mehrere Grün-, Frei- und Spielflächen umgestaltet. Des Weiteren wurden Straßenverkehrsflächen verändert, um eine Verbreiterung des Gehwegs zu erreichen. Ein Bolzplatz wurde ebenfalls renoviert und mit einer Beleuchtung versehen. Mehrere Wohnungen und Gewerbeflächen wurden ebenfalls saniert, um die dortigen Bewohnerstrukturen zu stabilisieren und die Existenz der ansässigen Betriebe zu sichern.<sup>41</sup>



Abbildung 6: Wohlwillstraße

---

<sup>41</sup> steg: Sanierungsgebiet St. Pauli S5 Wohlwillstraße.

## Sanierungsgebiet Gängeviertel

Das Gängeviertel soll zu einem lebendigen innerstädtischen Quartier entwickelt werden, wobei günstige Mieten und die Nutzung im künstlerischen Bereich im Vordergrund stehen. Die historischen und unter Denkmalschutz stehenden Gebäude sollen in den kommenden Jahren durch öffentliche finanzielle Mittel saniert werden. Alle Sanierungsplanungen ebenso wie die Entscheidung über die Belegung der renovierten Wohnungen dürfen ausschließlich mit der Beteiligung des Vereins erfolgen. Dies wurde in einem Kooperationsvertrag zwischen der Stadt Hamburg und dem Verein Gängeviertel e.V. festgelegt.<sup>42</sup>



Abbildung 7: Gängeviertel

---

<sup>42</sup> steg: Sanierungsgebiet Neustadt SU2, Gängeviertel/Valentinskamp.

## Sanierungsgebiet Stadtteilpark Mitte Altona

Das zweitgrößte Stadtentwicklungsprojekt der Stadt Hamburg ist Mitte Altona. Um die Gestaltung des darin befindlichen knapp drei Hektar großen Stadtteilparks vorzunehmen, wurde die steg Hamburg beauftragt eine Bürgerbeteiligung durchzuführen. Alle eingeladenen Teilnehmer waren ausgewählte Zielgruppen der Altonaer Bürgerschaft. Zu den Zielgruppen gehörten Kinder, Jugendliche, Senioren, Menschen mit Behinderung und Anwohner oder Bürger mit Migrationshintergrund. Zuerst wurden die einzelnen Gruppen zusammengesetzt und dort dann gemeinschaftlich die Wünsche, Ideen und Anregungen zur Gestaltung des Parks ausgearbeitet. Anschließend wurden alle Ideen und Anregungen der einzelnen Gruppen zusammengetragen. Sie bildeten die Grundlage für einen ganztägigen öffentlichen Workshop. Die Ergebnisse wurden dort mit den Altonaer Bürgern diskutiert. Diese Herangehensweise bei der Bürgerbeteiligung sollte sicherstellen, dass die Wünsche aller Bevölkerungsgruppen berücksichtigt werden. Die Stadt Hamburg nutzte anschließend die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung um einen Wettbewerb zur Parkgestaltung auszuschreiben.<sup>43</sup>



Abbildung 8: Ideen zur Parkgestaltung durch die Bürger

Im nächsten Abschnitt wird die Firma Airbus und ihre Bedeutung für die Stadt Hamburg genauer beleuchtet.

---

<sup>43</sup> steg: Bürgerbeteiligung zum Stadtteilpark Mitte Altona.



## 2.2 Airbus

Airbus S.A.S. ist der größte europäische und weltweit zweitgrößte Flugzeughersteller. Der Hauptsitz der Firma befindet sich in Toulouse. Die Firma wurde im Jahr 1970 als Airbus Industrie gegründet. Weitere Montagewerke befinden sich in Deutschland, Großbritannien und Spanien. Airbus und Boeing bilden zusammen das Duopol für Großraumflugzeuge.<sup>44</sup>



*Abbildung 9: Airbus Logo*

### 2.2.1 Airbus Group in Deutschland

Die Airbus Group ist einer der wichtigsten Industriekonzerne in Deutschland. Circa 49.000 Mitarbeiter an 33 Standorten sind bei der Airbus Group in Deutschland angestellt. Das sind fast die Hälfte aller Beschäftigten in der Luft- und Raumfahrtindustrie in Deutschland. Seit der Gründung ist die Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland um mehr als 13.000 Angestellte angestiegen. Damit ist die Airbus Group einer der größten und wichtigsten Arbeitgeber in Deutschland.

---

<sup>44</sup> Airbus: Unternehmen.



*Abbildung 10: Airbus Group Logo*

Darüber hinaus setzt sich die Airbus Group auch für die Ausbildung junger Menschen ein. Derzeit beschäftigt die Airbus Group rund 1.500 Auszubildende und über 2.000 Praktikanten, Werkstudenten, Diplomanden und Doktoranden in Deutschland. Innerhalb der Airbus Group ist es möglich ein Duales Studium zu absolvieren. Um die Studentinnen der Ingenieurs- und Naturwissenschaften in Deutschland zu fördern, hat die Airbus Group eine Partnerschaft mit Organisationen wie zum Beispiel der Femtec<sup>45</sup> geschlossen. Durch die Teilnahme an Technologieprojekten innerhalb des Unternehmens sollen außerdem Studierende für technische Berufe begeistert werden.

Aber auch für die Wirtschaft in Deutschland ist die Firma Airbus Group bedeutend. Knapp 17.000 externe Zulieferer in Deutschland arbeiten mit der Airbus Group zusammen. Im Jahr 2013 kaufte die Airbus Group Waren und Dienstleistungen im Wert von 6,3 Milliarden Euro bei den deutschen Zulieferern ein. Das bescherte dem Unternehmen zusammen mit den Kunden in Deutschland einen Umsatz von circa 4,5 Milliarden Euro. Damit lieferte die Airbus Group wichtige Impulse für den Wirtschaftswachstum, wovon sowohl die Firma, als auch der Industriestandort Deutschland profitierte.

Die Firma Airbus Group trägt außerdem zur nationalen Sicherheit bei. Sie entwickelt in Zusammenarbeit mit ihren Kunden hochmoderne Technologien und maßgefertigte

---

<sup>45</sup> Die Femtec.GmbH wurde von der EAF Berlin und der Technischen Universität Berlin gegründet zur Förderung von Frauen in Naturwissenschaft und Technik.

Produkte zum Beispiel Militärhubschrauber, Satellitenprogramme für eine sichere militärische Kommunikation und den Eurofighter.<sup>46</sup>



Abbildung 11: Eurofighter Typhoon inklusive Waffen

Im Forschungsbereich hat die Airbus Group ebenfalls eine große Bedeutung. In Deutschland ist die Airbus Group eines der zehn forschungsstärksten Unternehmen. Rund 3,12 Milliarden Euro investierte die Firma Airbus Group im Jahr 2013 in selbstfinanzierte Forschung und Entwicklung. Aufgrund dessen kann die Airbus Group rund 11.000 Patentfamilien und etwa 36.000 Einzelpatente ihr eigen nennen. Dies macht die Firma Airbus Group weltweit zu einem der größten Innovationsträger. Das Hauptaugenmerk bei der Forschungsentwicklung liegt dabei auf umweltfreundlichen Technologien. In Deutschland wird hauptsächlich daran geforscht wie man Biotreibstoff aus Algen gewinnen kann.

Damit die Forschungsentwicklung auch in Zukunft einen großen Standard beibehält, hat die Airbus Group im Jahr 2012 ein einzigartiges Projekt gestartet. Am Standort Ot-

---

<sup>46</sup> Der Eurofighter Typhoon ist ein zweistrahliges Mehrzweckkampfflugzeug das von Deutschland, Italien, Spanien und Großbritannien entwickelt und gebaut wird und als Europas größtes gemeinsames Beschaffungsprogramm gilt.

tobrunn bei München wurde der Ludwig Bölkow Campus eröffnet. Hier werden Wissenschaft und Industrie in gemeinsamen Forschungsvorhaben zusammengelegt. Junge Talente aus der Wissenschaft werden dafür akkreditiert. Zukünftig wird an diesem Campus an aktuellen Themen wie „grünes Fliegen“<sup>47</sup> geforscht. Die Studenten erhalten außerdem die Möglichkeit einen Abschluss in den neuen Studiengängen der Luft- und Raumfahrt zu erwerben. Für einen schnellen Austausch zwischen der Wissenschaft und Industrie sorgt dabei ein Gründerzentrum.

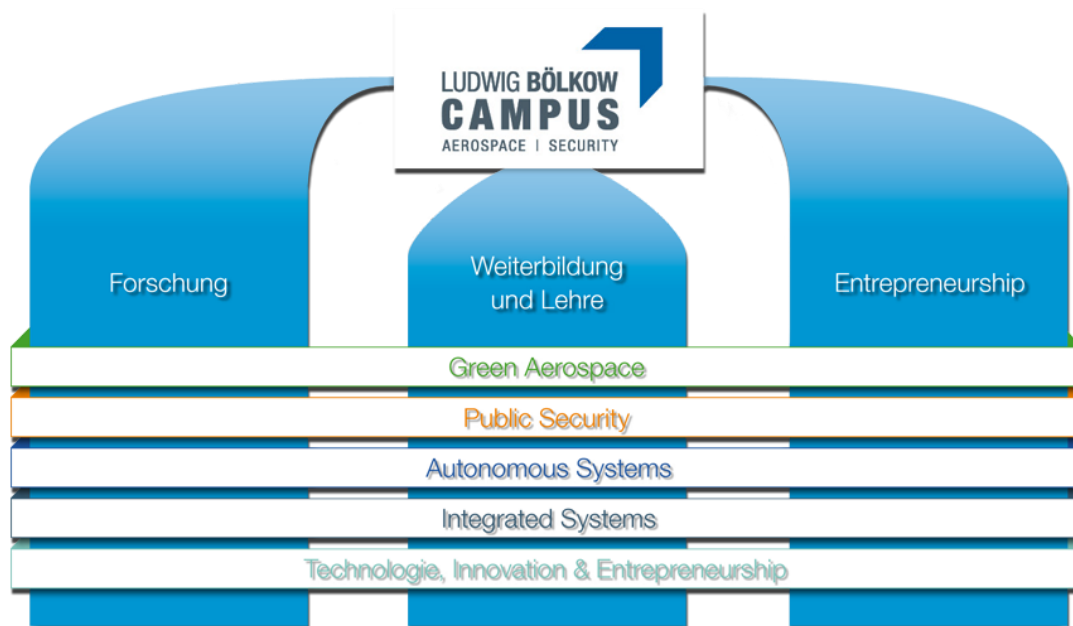


Abbildung 12: Studiengänge am Ludwig Bölkow Campus

## 2.2.2 Airbus Defence and Space

Ebenfalls in Ottobrunn bei München ist der Hauptsitz von Airbus Defence and Space. Im Verteidigungs- und Raumfahrtgeschäft ist diese Firma die Nummer eins in Europa. Produziert werden hier unter anderem die Solargeneratoren für Satelliten. Ebenso werden hier die Raketentriebwerke und Schubkammern für die Ariane 5<sup>48</sup> entwickelt und gebaut. Das Nahinfrarotspektrometer NIRSpec, welches schwächste Strahlungen

<sup>47</sup> Flugzeuge sollen leichter und effizienter werden um den Treibstoffverbrauch zu minimieren. Ebenso soll die Energieeffizienz an der gesamten Flugzeugwertschöpfungskette erhöht werden.

<sup>48</sup> Ariane 5 ist die leistungsfähigste europäische Trägerrakete und seit 1996 im Einsatz um schwere Nutzlasten in die Erdumlaufbahn zu befördern.



von den entferntesten Galaxien aufspüren kann, für das James Webb Space Teleskop der NASA wurde ebenfalls in den Räumen der Airbus Defence and Space gebaut.



Abbildung 13: Ariane 5

Im Standort Manching in Bayern befindet sich das Kompetenzzentrum für die militärische Luftfahrt. Das Eurofighter-Programm inklusive Endmontage, Systemtest und Testflüge für die Luftwaffe werden hier durchgeführt. Des Weiteren findet die Wartung sämtlicher anderer Fluggeräte der Bundeswehr von Airbus Defence and Space hier statt. Ebenso ist der Standort auch das Forschungs- und Entwicklungszentrum für die unbemannte Luftfahrt. Das Test- und Forschungsflugzeug Barracuda sowie innovative Demonstratoren wie der Quadcruiser werden hier entwickelt.

Das Bordradar des Eurofighters, Systeme zur Grenzüberwachung, Schiffsradare für die Marine und Radarantennen für Satelliten werden am Standort Ulm entwickelt und gebaut. Diese Werk von Airbus Defence and Space gilt als die Hochburg der Radartechnologie in Deutschland.

Der Standort Bremen ist bekannt als Kompetenzzentrum für Raumtransport, bemannte Raumfahrt und Weltraumrobotik. Gearbeitet wird hier an wichtigen Programmen wie dem Versorgungstransport ATV, der Trägerrakete Ariane 5 und der Orion-Raumkapsel MPCV. Integrierte Rumpfbaugruppen inklusive dem Frachtladesystem für den Militärtransporter A400M werden hier entwickelt und gefertigt. Verantwortlich für den Betrieb der europäischen Komponenten der internationalen Raumstation ISS ist ebenfalls Bremen.

Der Bau von Satelliten und Sonden für die Erdbeobachtung, Navigation, Meteorologie und die Erforschung des Weltalls ist Hauptaufgabe des Airbus Defence and Space Werkes in Friedrichshafen. Weitere Herstellungsprodukte in Friedrichshafen sind Aufklärungs- und Überwachungssysteme, Sensoren für Luftaufklärung und Raumfahrt und Hinderniswarnsysteme für Hubschrauber.

### 2.2.3 Airbus Helicopters

Der Hauptstandort von Airbus Helicopters in Deutschland ist Donauwörth. Weltweit ist es der zweitgrößte Standort des Hubschrauberherstellers. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen rund 7.000 Mitarbeiter. Produziert und verkauft werden hier zum Beispiel der Unterstützungshubschrauber Tiger und der Transport-/Marinehubschrauber NH90 für die Bundeswehr und ausländische Kunden. Hubschrauber der Bundeswehr werden im Military Support Center betreut, gewartet und auf den neuesten Stand der Technik gebracht.



Abbildung 14: Airbus Helicopters

Rund 800 Ingenieure entwickeln im eigenen Entwicklungszentrum zukunftsweisende Hubschraubertechnologien und machen Donauwörth somit zum Kompetenzzentrum in Deutschland.

Ein weiteres Kerngeschäft in Donauwörth ist die Fertigung von Flugzeugtüren. Produziert werden hier rund 80 Prozent aller Airbus-Türen, die unter anderem auch an das Airbus Werk in Hamburg ausgeliefert werden.

## 2.2.4 Airbus Werk in Hamburg

Das Airbus Werk in Hamburg ist ein Montagewerk der Airbus S.A.S. Knapp 75 Prozent aller Angestellten der Firma Airbus Group in Deutschland arbeiten am Standort Hamburg. Durch jahrzehntelange Erfahrung konnte die Stadt Hamburg sich zu einem der wichtigsten Standorte bei der Entwicklung und Fertigung aller Airbus-Programme qualifizieren. Die Strukturmontage und Ausrüstung für die vorderen und hinteren Rumpfsegmente, sowie die Kabinenausstattung und Lackierung des A380 findet im Airbus Werk Hamburg statt. Des Weiteren erfolgt die Abnahme und Auslieferung für Airlines aus Europa und dem Mittleren Osten in Hamburg. Das Airbus Werk in Hamburg besitzt ebenfalls einen eigenen Werksflughafen.<sup>49</sup>

Das Werk liegt auf dem Gelände der ehemaligen Hamburger Flugzeugbau GmbH auf der Halbinsel Finkenwerder. Diese Firma wurde speziell für den Bau von Wasserflugzeugen im Jahre 1936 durch die Schiffswerft Blohm & Voss gegründet. Da eine Wasserfläche für die Erprobung von Start und Landung von Flugbooten benötigt wurde legte das Unternehmen Anfang der vierziger Jahre ein Hafenbecken auf der Halbinsel Finkenwerder an. Dafür wurde eine Begradigung des Ufers vorgenommen und die Wasserfläche ausgebaggert. Der ausgehobene Sand wurde neben der gegenüberliegenden Insel Schweinesand abgelagert und führte somit zur Entstehung der Insel Neßsand. Die gesamte große Wasserfläche, die stromabwärts an die Insel grenzt, wird seitdem als Mühlenberger Loch bezeichnet.<sup>50</sup>

Im Jahre 1969 schloss sich die Hamburger Flugzeugbau GmbH mit der Messerschmidt AG und der Bölkow GmbH zur Messerschmidt-Bölkow-Blohm GmbH zusammen. Nach der Übernahme durch die Daimler-Benz AG kam das Werk zur DASA<sup>51</sup>. Im Jahr 2000 kam es zu einer Vereinigung mit der französischen Aérospatiale-Matra<sup>52</sup> und der spanischen CASA<sup>53</sup>. Es entstand der europäische Luft- und Raumfahrtkonzern EADS.<sup>54</sup> Durch eine Neustrukturierung der Firma im Jahre 2003 entstand hierbei die Firma Airbus Group.

---

<sup>49</sup> Airbus: Airbus Group in Deutschland.

<sup>50</sup> Ein HANSA JET für Hamburg e.V.: Vom Fischerdorf zum Flugzeugwerk.

<sup>51</sup> Deutsche Aerospace Aktiengesellschaft / Daimler-Benz Aerospace Aktiengesellschaft / DaimlerChrysler Aerospace Aktiengesellschaft

<sup>52</sup> Französischer Hersteller von zivilen und militärischen Flugzeugen, Raketen und Hubschraubern.

<sup>53</sup> Construcciones Aeronáuticas S.A. ist ein Flugzeughersteller aus Spanien.

<sup>54</sup> European Aeronautic Defence and Space Company

Um neue Produktionshallen für den Bau des Airbus A380 zu errichten, wurde ein Teil des Mühlenberger Lochs wieder zugeschüttet.

## 2.3 Mühlenberger Loch

Das Mühlenberger Loch ist ein Naturschutzgebiet das von der Stadt Hamburg verwaltet und betreut wird. Es beherbergt drei Bundesländer: Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein.<sup>55</sup> Es ist eines der größten Süßwasserwatten Europas. Die ungefähre Größe beträgt 700 Hektar.<sup>56</sup> Die Gezeiten Ebbe und Flut wirken auf das Mühlenberger Loch ein.<sup>57</sup>

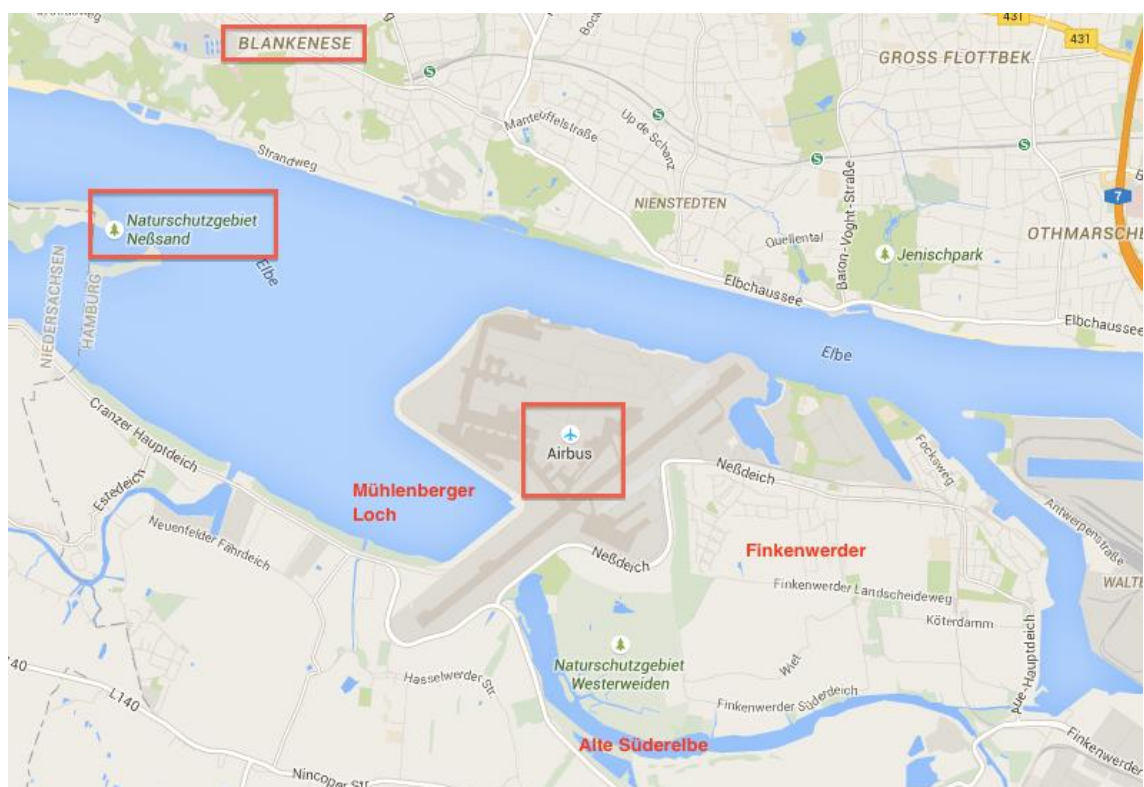


Abbildung 15: Mühlenberger Loch

Es befindet sich unterhalb der ehemaligen Elbinsel Finkenwerder und liegt gegenüber vom Stadtteil Blankenese. Als Bucht liegt es südlich des Hauptstroms der Elbe. Ursprünglich mündete dort die Süderelbe. Die Alte Süderelbe ist heute ein stilles Gewäs-

<sup>55</sup> Stadt Hamburg: NSG Mühlenberger Loch / Neßsand.

<sup>56</sup> Beier, Betty: Erdschollenarchiv – Mühlenberger Loch – Geschichte.

<sup>57</sup> Stadt Hamburg: NSG Mühlenberger Loch / Neßsand.

ser. Durch Deichbaumaßnahmen versandete diese immer mehr. Gleichzeitig wurde der Köhlbrand ausgebaut und somit die Alte Süderelbe als Schifffahrtsweg nicht mehr genutzt.<sup>58</sup>

### 2.3.1 Flora und Fauna

Das Mühlenberger Loch bietet einer Vielzahl von seltenen und gefährdeten Tier- und Pflanzenarten einen Lebensraum und Nahrung.<sup>59</sup> Deshalb gibt es strenge Regeln für Besucher des Naturschutzgebietes.

- Bitte keinen Lärm machen.**
- Bitte nicht abseits der Wege gehen.**
- Bitte kein offenes Feuer machen.**
- Bitte nur auf den markierten Flächen zelten.**
- Bitte keine Pflanzen und Tiere aussiedeln.**
- Bitte keine Pflanzen pflücken.**
- Bitte keine Pilze sammeln.**
- Bitte keine Steine oder Mineralien sammeln.**
- Bitte keine Tiere füttern.**
- Bitte keinen Müll liegen lassen.**

*Abbildung 16: Regeln Mühlenberger Loch/Neßsand*

Viele Lebensräume im Mühlenberger Loch wurden durch die Gezeiten, Sturmfluten und Treibeis geschaffen. Es verfügt über die verschiedensten Lebensräume durch Tiefwasserzonen, Flachwasserzonen, Priele<sup>60</sup>, Schlickwatten<sup>61</sup>, Sandstrände, Röhrichtbestände<sup>62</sup> und Tide-Auwälder<sup>63</sup>. Dichte Baum- und Strauchbestände befinden

---

<sup>58</sup> Interessengemeinschaft Alte Süderelbe e.V.: Die Alte Süderelbe.

<sup>59</sup> Stadt Hamburg: NSG Mühlenberger Loch / Neßsand.

<sup>60</sup> Wasserläufe im Watt, die auch bei Ebbe mit Wasser gefüllt sind.

<sup>61</sup> Watt, dessen Boden überwiegend aus weichem Schlick besteht und schlecht zu begehen ist.

<sup>62</sup> Großwüchsige, schilfartige Pflanzen.

<sup>63</sup> Pflanzen entlang von Bächen und Flüssen die von Überschwemmungen stark beeinflusst werden.



sich am südlichen Rand des Mühlenberger Lochs. Dort findet man die verschiedensten Arten von Schmetterlingen und Vögeln.

Durch eine biogene Sauerstoffproduktion wird das Gebiet bei sommerlichen Sauerstofflöchern in der Stromelbe als Rückzugsgebiet zahlreicher Wasserbewohner genutzt. Weitere Gründe für den Fischreichtum sind unter anderem das hohe Nahrungsangebot und die strömungsberuhigte Lage.

Das Mühlenberger Loch ist ebenso EU-Vogelschutzgebiet unter anderem für die Zugvogelarten Sturm-, Zwerg- und Lachmöwe sowie den Löffel- und Krickenten.<sup>64</sup>

Die Insel Neßsand ist ein bedeutender Brut- und Schlafplatz für Wasservögel.<sup>65</sup>



Abbildung 17: Insel Neßsand

---

<sup>64</sup> Hamburg Port Authority: Mühlenberger Loch.

<sup>65</sup> Dumrath & Fassnacht KG (GmbH & Co.): Naturschutzgebiet Neßsand und Mühlenberger Loch.

### **2.3.2 Wirtschaft und Naturschutz – Die Airbus-Erweiterung**

Die Vergrößerung des Mühlenberger Lochs durch die Hamburger Flugzeugbau GmbH trug maßgeblich zur Entstehung eines Naturschutzgebietes bei. Jahrzehnte später wird ein Teil des Mühlenberger Lochs wieder zugeschüttet um Platz zu schaffen für neue Werkshallen, damit der Bau des Flugzeugs A380 dort stattfinden kann. Dieser Vorgang führte zu heftigen Auseinandersetzungen von Naturschützern mit der Stadt Hamburg.

Im folgenden Abschnitt wird ein zeitlicher Ablauf mit Hintergrundinformationen aufzeigen, wie und was zu den Auseinandersetzungen geführt hat.

## **2.4 Die Auseinandersetzung um den Ausbau (Zeitplan)**

Im September 1997 bewirbt sich Hamburg neben Rostock, Sevilla, Toulouse und St. Nazaire um die Endmontage des A3XX. Um die Entscheidung von Airbus positiv für Hamburg zu beeinflussen, vereinbaren SPD und Grüne im November 1997 einen Hamburger Koalitionsvertrag. Dieser sieht bei der Produktion des neuen Großflugzeugs von Airbus „Baumaßnahmen zur Herrichtung der Fläche“ vor.

Im Oktober 1998 beginnt das Planfeststellungsverfahren. Die Stadt Hamburg schließt mit Schleswig-Holstein und Niedersachsen Staatsverträge ab damit Ausgleichsflächen für das Mühlenberger Loch, welches allen drei Bundesländern gehört, geschaffen werden.

Im September 1999 sichert der Hamburger Wirtschaftssenator Thomas Mirow Airbus zu das diese im Notfall auch eine längere Startbahn ermöglicht bekommen. Zur gleichen Zeit schließen sich mehrere Organisationen zu einem Schutzbündnis für Hamburgs Elbregion zusammen. Zwei Monate später beschließt der Hamburger Senat den Naturschutz auf einer Teilfläche im Süßwasserwatt Mühlenberger Loch aufzuheben. Die Zustimmung der EU-Kommission wird dafür benötigt. Im April 2000 billigt die EU-Kommission die Zuschüttung eines Teils des Mühlenberger Lochs mit der Begründung, dass hier ein „übergeordnetes öffentliches Interesse“ besteht. Im Mai 2000 gibt es einen ersten Planfeststellungsbeschluss. Dieser sieht unter anderem vor das die Landebahn um 363 Meter verlängert wird.

Airbus entscheidet im Juni 2000 über die Arbeitsteilung zwischen Toulouse und Hamburg. Die Rumpfsektionen werden in Hamburg gebaut und die Endmontage findet in Toulouse statt. Anschließend gehen die Maschinen wieder zurück nach Hamburg wo

diese eine Innenausstattung und die Endlackierung erhalten. Beide Standorte sollen sich die Auslieferung teilen.

Zur gleichen Zeit klagen 250 Anwohner und Umweltverbände gegen den Planfeststellungsbeschluss vor dem Verwaltungsgericht Hamburg. Im Dezember 2000 stoppt das Verwaltungsgericht vorläufig die geplanten Bauarbeiten. Gleichzeitig wird aus dem A3XX offiziell der A380.

Im Januar 2001 droht Airbus damit die gesamte Produktion des A380 nach Toulouse zu verlagern. Sie fordert eine Klärung bis Mitte Februar von der Stadt Hamburg. Das Hamburgische Obergerverwaltungsgericht hebt den vorläufigen Baustopp im Februar 2001 wieder auf. Die Landgewinnung mit einem Kostenfaktor von rund 650 Millionen Euro beginnt. Derweil gibt es weitere Verfassungsbeschwerden von Airbus-Gegnern gegen den Werksausbau. Das Bundesverfassungsgericht nimmt diese zur Entscheidung nicht an.

Im April 2002 kommt es zur Grundsteinlegung für die erste A380-Montagehalle. Diese wird auf dem zugeschütteten Teilstück des Mühlenberger Lochs erbaut.

Die Hamburgische Bürgerschaft reicht im September 2002 einen Eilantrag für einen Baustopp ein. Das Verwaltungsgericht weist diesen im Oktober 2002 zurück.

Im Februar 2003 wird die Verlängerung der Werkslandebahn um 589 Meter von Airbus beantragt. Die erste Montagehalle für den A380 wird im Mai 2003 eingeweiht. Im August 2003 beginnt Airbus mit der Montage der ersten A380-Rumpfsektion. Erneute Klagen von Umweltverbänden weist das Verwaltungsgericht Hamburg zurück. Alle erforderlichen Beteiligungsrechte wurden von der Stadt berücksichtigt.

Im April 2004 gibt es einen neuen Planfeststellungsbeschluss, der die Verlängerung der Landebahn um 589 auf 3.273 Meter vorsieht. Im Mai 2004 verhindert das Verwaltungsgericht Hamburg, mit einem vorläufigen Baustopp, den geplanten Abriss des Neuenfelder Hauptdeichs für den Ausbau der Startbahn. Eine Entscheidung über den Ausbau soll im Eilverfahren getroffen werden. Im August 2004 bestätigt das Hamburgische Obergerverwaltungsgericht den Baustopp für die Landebahn. Mit diesem Beschluss werden die Interessen von zehn Grundeigentümern beziehungsweise Pächtern geschützt die enteignet werden sollen. Gleichzeitig wird die Erweiterung rund um das Mühlenberger Loch abgeschlossen.

Im Oktober 2004 kommt es zu ersten direkten Gesprächen zwischen Airbus-Gegnern und Hamburgs Bürgermeister Ole von Beust. Der Neuenfelder Dorfgemeinschaft wird von Airbus ein gemeinnütziger Fonds in Höhe von drei Millionen Euro angeboten. Ebenso erklärt der Flugzeugbauer keine weitere Startbahnverlängerung anzustreben.



Außerdem wird vom Senat eine Bestandsgarantie für das Dorf Neuenfelde garantiert. Ebenso soll es Ersatzflächen für den Obstanbau geben. Gleichzeitig demonstrieren zehntausend Airbus-Mitarbeiter für die Startbahn-Verlängerung.

Die Neuenfelder Kirchengemeinde bricht im November 2004 die Verhandlungen über den Verkauf ihres Grundstücks ab. Dieses Verhalten wird von Bürgermeister Ole von Beust stark kritisiert. Es kommt zum Vorwurf der Führungsschwäche gegen den Vorstand der Nordelbischen Kirche. Dies führt zu einem Streit mit der Bischöfin Maria Jepsen.

Im Dezember 2004 beginnt die Stadt mit einem neuen Planfeststellungsverfahren. Zwei weitere Grundstückseigentümer und die Kirchengemeinde wollen ihre Grundstücke nicht verkaufen. Nach etlichen Gesprächen und Verhandlungen ändert ein Grundstückseigentümer, ein ansässiger Obstbauer, seine Meinung und verkauft vier seiner Grundstücke. Dem Ausbau der Landebahn steht somit nichts mehr im Wege. Es fehlt lediglich die Ausnahmegenehmigung des Bundesverkehrsministeriums.

Zur gleichen Zeit treffen sich Bürgermeister Ole von Beust und die Bischöfin Maria Jepsen zu einem klärenden Gespräch. Beiderseitige Differenzen werden in diesem Gespräch beseitigt.

In einer Bekanntmachung teilt Airbus mit, dass die Entwicklungskosten für den A380 statt 8 Milliarden Euro auf 9,45 Milliarden angestiegen sind.

Im Januar 2005 wird von Airbus bei einer feierlichen Bekanntgabe mit mehr als fünftausend Gästen die neue Großraummaschine A380 in Toulouse der Öffentlichkeit vorgestellt. Mehrere zehntausend Zuschauer verfolgen im April 2005 den Jungfernflug des Großraumflugzeuges A380. Knapp drei Wochen zuvor beginnt das neue Genehmigungsverfahren für die Verlängerung der Airbus-Startbahn in Hamburg-Finkenwerder.

Die zweite Runde im neuen Planfeststellungsverfahren um die geplante Verlängerung der Startbahn in Finkenwerder beginnt im August 2005. Erneut werden durch die Bürger neue Klagen angekündigt.

Bei seinem ersten Flug über Hamburg Ende August sind mehr als hundertfünfzigtausend Menschen an der Elbe anwesend.

Im November 2005 stoppt das Verwaltungsgericht die Abholzung von Bäumen. Diese sollten gefällt werden, um die Verlängerung der Airbus-Startbahn zu ermöglichen, jedoch nutzen Fledermäuse diese als Sommerquartier.

Die Hamburger Wirtschaftsbehörde reicht im Dezember 2005 beim Verwaltungsgericht die Planänderung zum Planfeststellungsbeschluss für die Verlängerung der Start- und Landebahn ein. Mit dieser Änderung soll der termingerechte Ausbau doch noch ermöglicht werden.

Im Januar 2006 geht der Streit zwischen der Stadt Hamburg und der Kirche weiter. Grund dafür ist eine abgeänderte Klage seitens der Kirchengemeinde. Außerdem gibt es Streit um die Ausgleichsflächen, die Hamburg für die Zuschüttung des Mühlenberger Lochs bereitstellen will. Der Plan, den Elbdeich in den Haseldorfer Marsch zurückzubauen, wird von Bürgern in der Region nicht angenommen.

Der angeordnete Baustopp aufgrund der Fledermäuse wird vom Hamburger Obergericht im März 2006 aufgehoben. Die Planänderung vom Dezember 2005 erfüllt den notwendigen europäischen Artenschutz. Durch die Verlängerung der Landebahn sind einige Anwohner von Enteignungen ihrer Grundstücke betroffen. Dieser Baustopp wird ebenfalls drei Wochen später aufgehoben.

Im April 2006 beginnen die Bauarbeiten zur Rollbahnverlängerung. Dazu gibt es in der Presse symbolisch einen Spatenstich.

Knapp ein Jahr später stoppt Airbus alle Arbeiten an der Frachtversion des A380. Die Produktion soll sich erstmal nur auf den Passagierjet konzentrieren. Gleichzeitig fordern Umweltschützer die sofortige Einstellung der Bauarbeiten an der Landebahn in Finkenwerder. Der eingereichte Revisionsantrag von Anwohnern gegen den Werksausbau wird jedoch im April 2007 zurückgewiesen.

Im Juli 2007 gibt es eine offizielle Übergabe der Startbahn an den Flugzeugbauer durch die Stadt Hamburg.<sup>6667</sup>

## **2.5 Bürgerbeteiligung beim Ausbau des Airbus-Werkes in Hamburg**

Die Stadt Hamburg hat viel getan um Airbus zu überzeugen, die Montage des A380 an Hamburg zu übergeben. Es wurden Zusicherungen gemacht für Baumaßnahmen zur Herrichtung der Fläche und im Notfall auch die Verlängerung der Landebahn. Verspre-

---

<sup>66</sup> NDR: Airbus.

<sup>67</sup> Spiegel: Das lange Ringen um die Landebahn.

chen wurden getroffen, aber eines hat die Stadt Hamburg nicht gemacht: die Bürger zu informieren. Erst mit dem Planfeststellungsbeschluss, welches eine Öffentlichkeitsbeteiligung gesetzlich vorschreibt (Verweis Formelle Bürgerbeteiligung), erfolgt die Beteiligung der Bürger. Diese bezieht sich jedoch nur auf die Teilnahme einer bestimmten Gruppe, den Anwohnern in Finkenwerder, und nicht auf die Gesamtheit der Bürger. Die Anwohner sind verstimmt über die Vorgehensweise der Stadt Hamburg. Ob eine frühzeitige Information über den geplanten Ausbau des Airbus-Werkes seitens der Stadt Hamburg zu einer besseren Akzeptanz des Vorhabens bei den Anwohnern geführt hätte bleibt fraglich. Sie nutzen die Möglichkeit der Bottom-up-Politik und reichen zusammen mit Umweltverbänden eine Klage gegen den Planfeststellungsbeschluss ein. Es passiert das, was die Stadt Hamburg vermeiden wollte mit dem Nicht-Informieren: Das Verwaltungsgericht verhängt einen Baustopp. Dies hat zur Folge das Airbus droht die Produktion des A380 nach Toulouse zu verlagern. Die Forderung richtet sich an die Stadt Hamburg, die Bürger werden dabei wieder nicht beteiligt. Das Gespräch mit den Anwohnern wird nicht gesucht. Das komplette Bauvorhaben steht auf dem Spiel. Die Stadt Hamburg würde damit nicht nur Arbeitsplätze verlieren, sondern auch die Möglichkeit, die wirtschaftlich schlechte Lage zu verbessern. Das erkennt auch das Oberverwaltungsgericht und hebt den Baustopp auf. Das übergeordnete, öffentliche Interesse wird hier über die Anwohner gestellt. Aber die Anwohner geben nicht auf. Es werden Verfassungsbeschwerden und erneute Klagen eingereicht, aber ohne Erfolg. Die Zuschüttung eines Teils des Mühlenberger Lochs wird vorgenommen und die Montagehallen gebaut.

Zur Verlängerung der Startbahn gibt es einen neuen Planfeststellungsbeschluss. Die Anwohner reichen eine Klage ein und das Verwaltungsgericht verhängt einen Baustopp. Diesmal gewinnt die Bürgerschaft: Das Oberverwaltungsgericht bestätigt den Baustopp und verhindert damit die Enteignung von Grundstückseigentümern. Die Stadt Hamburg hat ihre Montagehallen, aber nicht die dazugehörige verlängerte Landebahn. Um das Vorhaben doch noch zu verwirklichen sieht sich die Stadt Hamburg gezwungen, die Bürger zu beteiligen. Es kommt erstmalig zu einem direkten Dialog und Verhandlungsgesprächen. Auch Airbus wird aktiv und beteiligt sich daran. Die Mühen werden nach langen Auseinandersetzungen und etlichen Streitgesprächen belohnt, ein Grundstückseigentümer verkauft seine Grundstücke. Die Verlängerung der Landebahn kann nun doch noch erfolgen.

Wie man an diesem Vorfall sieht, kann eine Bürgerbeteiligung heutzutage nicht mehr ausgeschlossen werden. Das frühzeitige Informieren der Bürger bei bevorstehenden Projekten kann zwar eine Ablehnung nicht ausschließen, aber die negative Meinung, die sich beim Ausschließen der Bürgerschaft vorab einstellt, kann damit abgewendet werden.

## **3 Kommunikationsanalyse um den Ausbau des Airbus-Werkes**

### **3.1 Einleitung**

In diesem Kapitel geht es um die ausführliche Analyse der erfolgten Kommunikation um den Ausbau des Airbus-Werkes in Hamburg. Dazu werden im Abschnitt Situationsanalyse zunächst die wesentlichen Konflikte und Protagonisten aus den vorliegenden Hintergrundinformationen herausgestellt. Es folgt eine Zusammenfassung der äußeren Umstände und der wirtschaftlichen Lage. Im folgenden Abschnitt wird der Handlungsablauf analysiert. Die Erörterung der Rede- und Gesprächsanteile wird im letzten Abschnitt behandelt.

### **3.2 Situationsanalyse**

Zur Verdeutlichung der Situation zum Ausbau des Airbus-Werkes in Hamburg müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden.

#### **3.2.1 Protagonisten**

Damit eine Kommunikation stattfinden kann müssen mehrere Beteiligte involviert sein. Eine wesentliche Rolle für den Handlungsablauf sind folgende Protagonisten:

- Der Flugzeugbauer Airbus in Toulouse
- Das Airbus-Werk in Hamburg und seine Mitarbeiter
- Die Stadt Hamburg mit
  - seinem Hamburger Senat
  - seiner Wirtschaftsbehörde und Wirtschaftssenator Thomas Mirow und
  - Bürgermeister Ole von Beust
- Das Hamburger Verwaltungsgericht
- Das Hamburger Oberverwaltungsgericht

- Die Anwohner in Finkenwerder
- Umweltverbände
- Airbus-Gegner
- Neuenfelder Dorfgemeinschaft mit
  - ansässigen Grundstückseigentümern bzw. Pächtern,
  - Kirchengemeinde und
  - Bischöfin Maria Jepsen

### 3.2.2 Konflikte

Bei den dargestellten Protagonisten kommt es während des Handlungsablaufs zu mehreren unterschiedlichen Konflikten.

1. Mit der Zuschüttung des Mühlenberger Lochs zur Landflächengewinnung durch die Stadt Hamburg kommt es zu einem Konflikt mit den dort ansässigen Anwohnern. Thema des Konfliktes ist die Lärmbelästigung.
2. Das Mühlenberger Loch liegt in einem Naturschutzgebiet. Durch die Zuschüttung entsteht ein weiterer Konflikt mit den Umweltverbänden. Diese werfen der Stadt Hamburg ein Verstoß gegen den EU-Vogelschutz und die Flora-Fauna-Habitat-Richtlinie vor.
3. Durch den vom Verwaltungsgericht verhängten Baustopp kommt es zum Konflikt zwischen der Stadt Hamburg und der Firma Airbus in Toulouse. Diese fordert die Aufhebung des Baustopps und droht damit die komplette Produktion des A380 nach Toulouse zu verlagern.
4. Der Planfeststellungsbeschluss zur Verlängerung der Landebahn sieht eine Enteignung einiger Grundstücke in Neuenfelde vor. Dies führt zu einem Konflikt zwischen der Stadt Hamburg und den Grundstückseigentümern.
5. Einige Bürger sind ebenfalls gegen die geplante Verlängerung der Landebahn was zu einer Klage gegen die Stadt Hamburg führt.

6. Zur Verlängerung der Landebahn sollen Bäume abgeholzt werden, die Fledermäusen als Behausung dienen. Dies führt zu einer Klage der Umweltverbände gegen die Stadt Hamburg.
7. Bei den Verhandlungen über den Verkauf der Grundstücke in Neuenfelde kommt es zu einem Konflikt zwischen dem Bürgermeister Ole von Beust und der Bischöfin Maria Jepsen. Es kommt zum Vorwurf der Führungsschwäche seitens des Bürgermeisters.
8. Der Verkauf der Grundstücke führt zu einer Klage der Kirchengemeinde gegen die Stadt Hamburg.
9. Der Streit um die Ausgleichsflächen ist Bestandteil des Konflikts der Neuenfelder Dorfgemeinschaft mit der Stadt Hamburg.

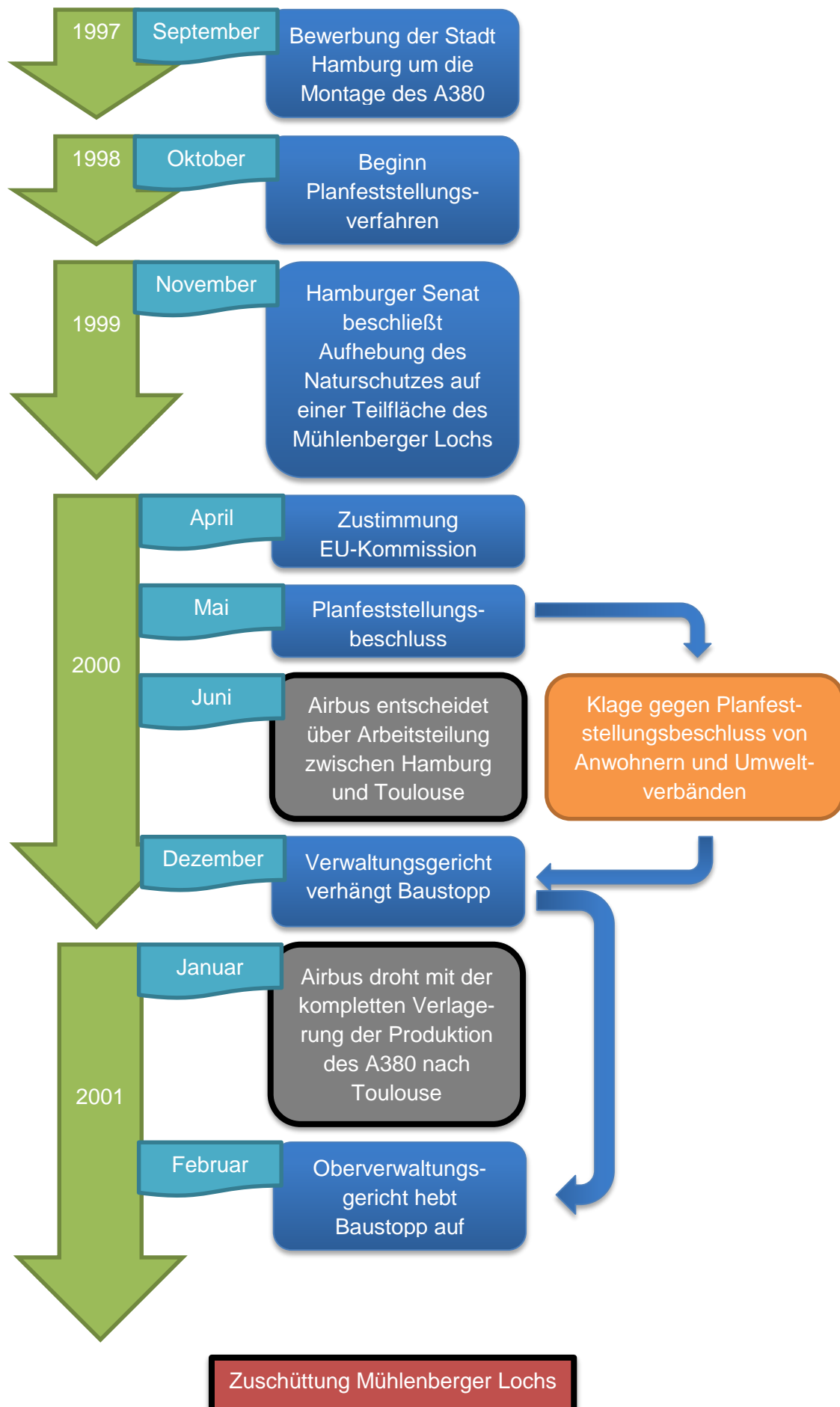
### **3.2.3 Ort**

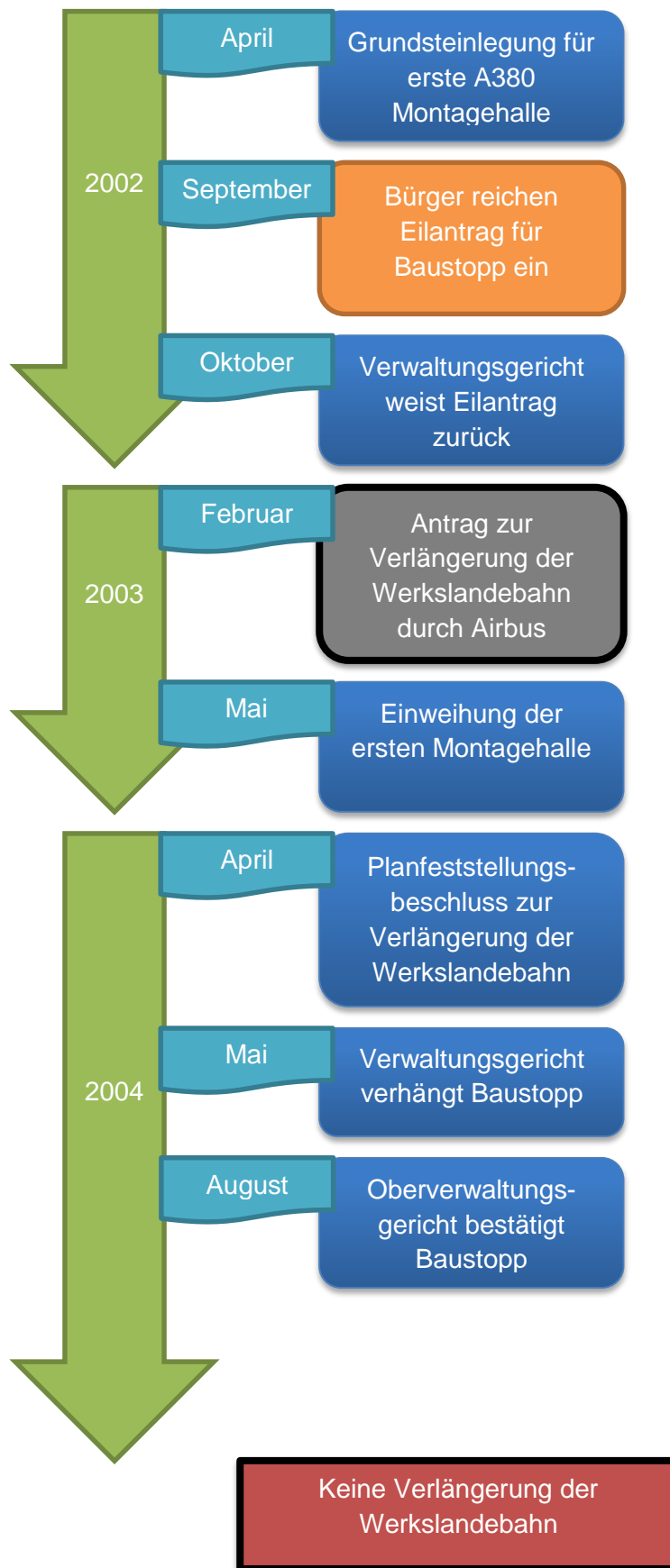
Der Handlungsablauf findet an mehreren Orten statt. Ausschlaggebend für den Beginn der Handlung ist der Hauptsitz von Airbus in Toulouse. Dort eröffnet man das Ausschreibungsverfahren für die Montage des neuen Großraumflugzeuges A380. Die Stadt Hamburg mit einem Montagewerk von Airbus bewirbt sich dafür. Der weitere Handlungsablauf findet maßgeblich in der Stadt Hamburg statt. Innerhalb dessen sind zwei Orte von Bedeutung: die Halbinsel Finkenwerder, auf der sich das Montagewerk von Airbus in Hamburg befindet, und angrenzend daran, unterhalb liegend, das Mühlenberger Loch. Dieses befindet sich in einem Naturschutzgebiet das von Hamburg verwaltet und betreut wird aber grundsätzlich zu drei Bundesländern gehört: Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein.

### **3.2.4 Zeit**

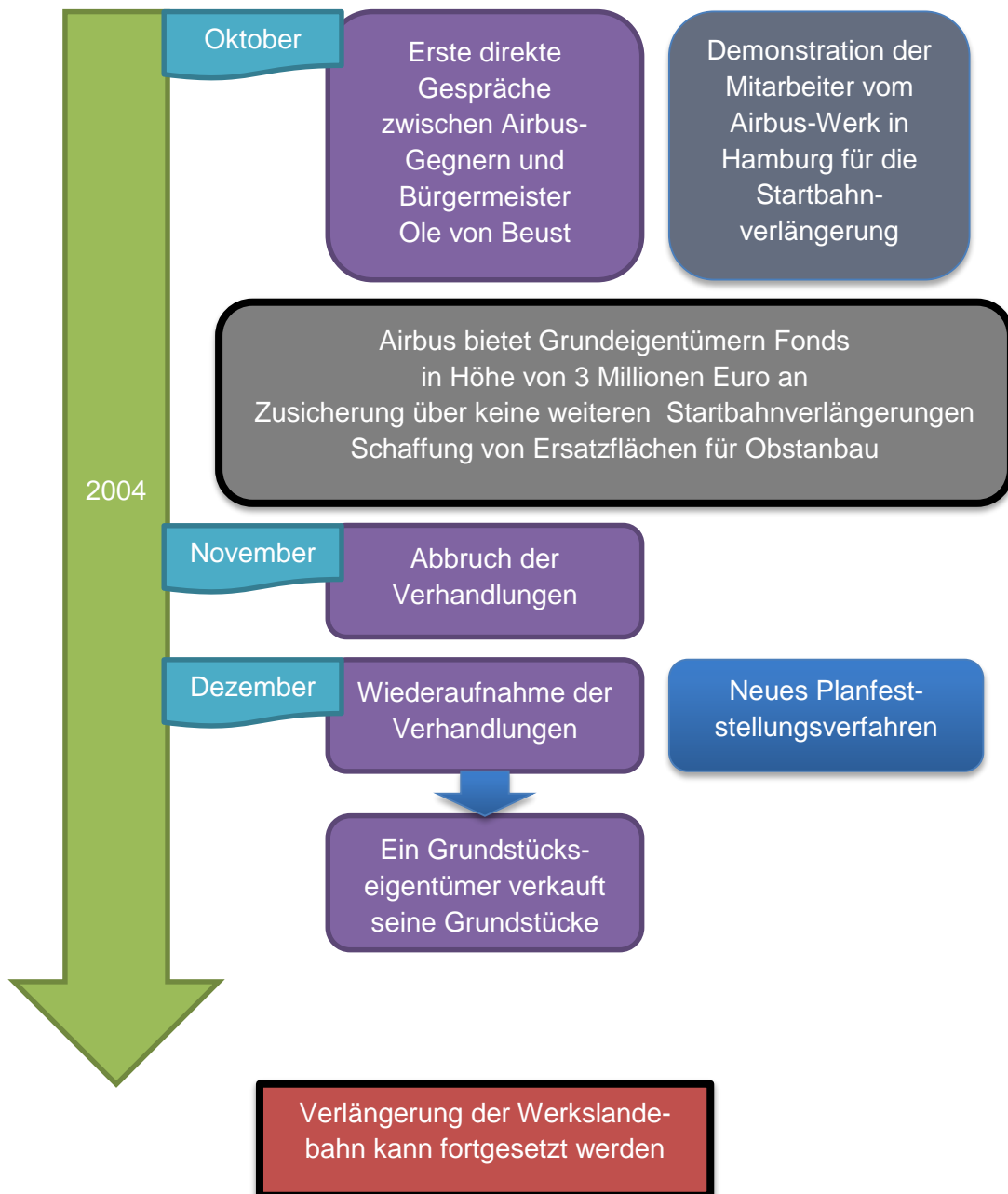
Die gesamte Zeitdauer des Handlungsablaufs erstreckt sich über knapp zehn Jahre. Angefangen mit der Bewerbung der Stadt Hamburg für die Montage des A380 im September 1997 bis zur offiziellen Übergabe der Landebahn im Juli 2007 von der Stadt Hamburg an die Firma Airbus.

Zur Verdeutlichung wird der Zeitablauf in einem Zeitstrahl dargestellt.











### 3.2.5 Wirtschaftliche Lage

Die Firma Airbus ist der größte europäische und weltweit zweitgrößte Flugzeughersteller. Boeing und Airbus bilden zusammen das Duopol für Großraumflugzeuge. Airbus ist einer der wichtigsten Industriekonzerne in Deutschland. Die Firma liefert wichtige Impulse für den Wirtschaftswachstum, durch die Zusammenarbeit mit vielen deutschen Zulieferern. Ebenso gehört Airbus in diesem Land zu den größten und wichtigsten Arbeitgebern. Die Firma setzt sich außerdem für die Ausbildung ein und fördert das Duale Studium. Durch die Produktion von militärischen Produkten und Systemen trägt Airbus zur nationalen Sicherheit bei. Gleichfalls ist Airbus einer der zehn forschungstärksten Unternehmen und hat diverse Patente im Repertoire. Die Firma Airbus Defence and Space ist die Nummer eins im Verteidigungs- und Raumfahrtgeschäft in Europa und Airbus Helicopters hat den weltweit zweitgrößten Standort in Deutschland. 75 Prozent aller Angestellten der Airbus Group arbeiten im Airbus-Werk in Hamburg.

Hamburg ist heute einer der wichtigsten Industriestandorte und das wirtschaftliche Zentrum Norddeutschlands. Die Hansestadt ist traditionsreicher Verlagsstandort, das Zentrum hochwertiger Filmproduktionen und beherbergt hervorragende Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Einzigartige Erholungslandschaften, wie die Lüneburger Heide, sind ein beliebtes Urlaubsziel und tragen wesentlich zur Tourismuswirtschaft bei. In Nordeuropa ist die Metropolregion der wichtigste Handels- und Wirtschaftsstandort. Die Lage der Stadt Hamburg hat diese zu einem bevorzugten Standort in der Logistikbranche gemacht. Viele international tätige Firmen haben ihren Sitz in Hamburg. Zudem verfügt Hamburg über ein breites Netz an Zulieferern und Dienstleistungsunternehmen. Der wichtigste Arbeitgeber in Hamburg ist der Hamburger Hafen. Er ist der größte Universalhafen Deutschlands. In direkter Nähe des Hamburger Hafens befindet sich auch das Airbus-Montagewerk.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Metropolregion Hamburg: Standortbroschüre.

Im Gegensatz zur derzeitigen guten Wirtschaftslage wurde diese jedoch im Jahre 1997 bei einer Befragung von 70 Prozent der Befragten als weniger gut bewertet.<sup>69</sup>

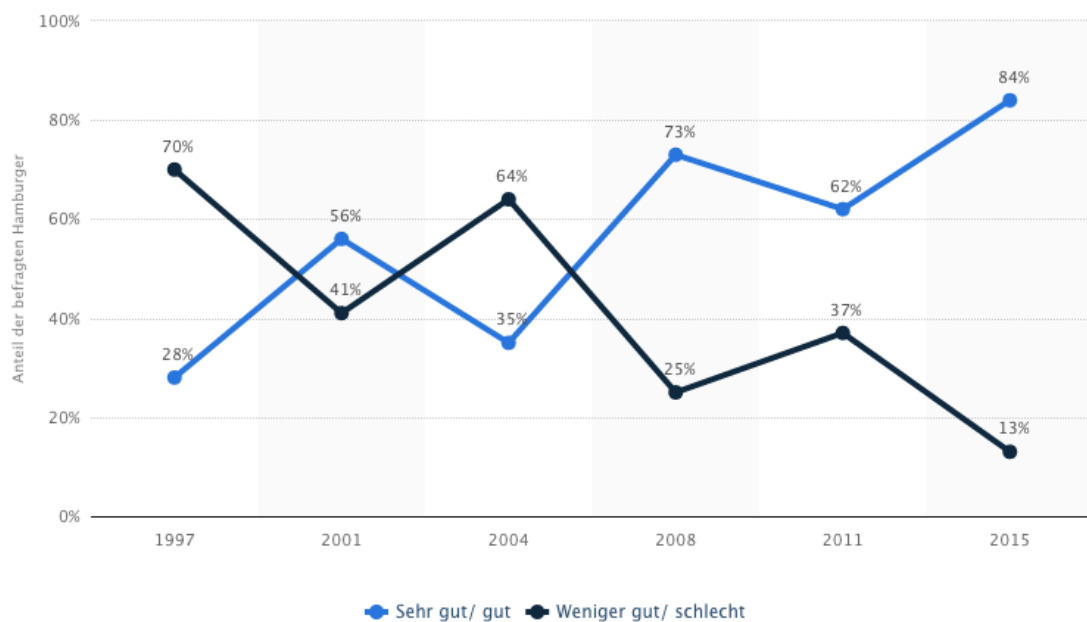


Abbildung 18: Umfragestatistik zur wirtschaftlichen Lage in Hamburg

### 3.3 Handlungsanalyse

Die aufgeführten Faktoren der Situation bestimmen die Art und das Zusammenspiel des Handlungsablaufs.

Der vorrangige Handlungsträger ist im Handlungsablauf die Stadt Hamburg. Die Bewerbung im Jahre 1997 bei Airbus in Toulouse um die Montage des A380 im Airbus-Werk Hamburg fand sehr bewusst statt. Ziel dieser Handlung war die Förderung des Wirtschaftswachstums in Hamburg. Die wirtschaftliche Lage war zu der Zeit sehr schlecht. Durch den Ausbau des Airbus-Werkes wurden nicht nur die vorhandenen Arbeitsplätze gesichert sondern auch neue Arbeitsplätze geschaffen. Ebenso sollte die Stadt Hamburg als Standort der Luftfahrtindustrie gestärkt werden.

Das bestehende Airbus-Werk in Hamburg war derzeit aber zu klein um die Montage des Flugzeugs A380 vorzunehmen. Die einzige Möglichkeit um neue Montagehallen zu errichten war die Vergrößerung der Landfläche, durch die Zuschüttung eines Teils des

<sup>69</sup> Statista: Wie beurteilen Sie ganz allgemein die gegenwärtige wirtschaftliche Lage in Hamburg?.

Mühlenberger Lochs. Dieses stand jedoch unter Naturschutz. Der Hamburger Senat führt deshalb zwei konkrete Handlungen aus: Er beschließt den Naturschutz auf einer Teilfläche des Mühlenberger Lochs aufzuheben und beantragt die Zustimmung bei der EU-Kommission. Das Handlungsziel ist die erfolgreiche Änderung vom Naturschutzgebiet und die Zuschüttung des Mühlenberger Lochs zur Landgewinnung.

Durch diese Zielerreichung kommt es zum gewünschten Ergebnis: Airbus entscheidet sich für Hamburg als Montagewerk des neuen A380. Das neue Ziel ist die Errichtung der Montagehallen. Die nächste gezielte und konkrete Handlung ist das Planfeststellungsverfahren und der Planfeststellungsbeschluss durch die Stadt Hamburg.

Die Handlung ist Auslöser für eine andere konkrete Handlung von weiteren Handlungsträgern: Anwohner in Finkenwerder und Umweltverbände reichen eine Klage gegen den Planfeststellungsbeschluss ein. Die Handlungsart der Anwohner ist emotional ausgerichtet. Diese fühlen sich vom bevorstehenden Bau der Montagehallen belästigt und reichen eine Klage wegen Lärmschutz ein. Als Folge davon verhängt das Verwaltungsgericht einen Baustopp.

Airbus fordert infolgedessen die sofortige Klärung durch die Stadt Hamburg und droht mit der kompletten Verlagerung der Produktion des A380 nach Toulouse. Diese Forderung und Drohung ist eine bewusst provozierte Handlung, um die eigenen Ziele durchzusetzen.

Von der Stadt Hamburg kommt es daraufhin zu einer reaktiven Handlung. Das Oberverwaltungsgericht hebt den Baustopp auf. Die Stadt Hamburg hat in diesem Fall keine anderen Handlungsalternativen um Airbus an der Produktionsverlagerung zu hindern.

Das Ziel, die Errichtung einer Montagehalle für den Bau des A380, wird erreicht.

Während dessen kommt es zu einem weiteren Handlungsverlauf. Airbus reicht bei der Stadt Hamburg einen Antrag zur Verlängerung der Werkslandebahn ein. Folglich kommt es zu einem neuen Planfeststellungsverfahren und anschließend daran zum Planfeststellungsbeschluss. Dieser sieht die Enteignung von Grundeigentümern in Neuenfelde vor. Das Verwaltungsgericht verhängt deswegen einen Baustopp. Dieser wird anschließend durch das Oberverwaltungsgericht bestätigt. Aus diesem Grunde kommt es erstmalig im Handlungsablauf zu direkten Gesprächen zwischen der Neuenfelder Dorfgemeinschaft, den Grundstückseigentümern, der Kirchengemeinde Neuenfelde und dem Bürgermeister Ole von Beust. Der Dialog wurde bewusst durch den Bürgermeister gestartet. Ziel der Gespräche ist der Kauf der Grundstücke von den Grundstückseigentümern in Neuenfelde.

Um die weiteren Entwicklungen positiv zu beeinflussen wird die Firma Airbus ebenso aktiv. Sie bietet der Neuenfelder Dorfgemeinschaft einen Fonds in Höhe von drei Millionen Euro an um das Ziel, den Kauf der Grundstücke, zu erreichen.

Zur gleichen Zeit kommt es zu einer konkreten Handlung eines weiteren Handlungsträgers: Die Mitarbeiter des Airbus-Werkes in Hamburg führen eine Demonstration durch und wollen damit ebenso zur Zielerreichung beitragen wie Airbus.

Leider kommt es nicht zur gewünschten Zielerreichung da die Verhandlungen abgebrochen werden. Die negativen Erfahrungen in den Verhandlungen veranlassen den Bürgermeister zu einer Kritik an der Bischöfin Maria Jepsen. Im weiteren Handlungsverlauf kommt es immer wieder zu Streitgesprächen zwischen den beiden Parteien. Letztendlich werden die Konflikte in einem klärenden Gespräch beiseite geschafft.

Die Stadt Hamburg findet sich nicht mit den gescheiterten Verhandlungen ab und beginnt eine neue Verhandlungsrunde. In Folge dessen kann ein Grundstückseigentümer zum Verkauf einiger seiner Grundstücke überzeugt werden. Durch Erreichung dieses Ziels kann das Hauptziel, die Verlängerung der Landebahn, weiterverfolgt werden.

Es kommt zur zweiten Runde des Planfeststellungsverfahrens und anschließendem Planfeststellungsbeschluss. Um die Landebahn zu verlängern müssen einige Bäume abgeholzt werden, die Fledermäusen als Lebensraum dienen. Das veranlasst die Umweltverbände zu einer Klage. Als Folge davon verhängt das Verwaltungsgericht einen Baustopp. Daraufhin kommt es zu einer Planänderung im Planfeststellungsbeschluss. Diese führt zur Aufhebung des Baustopps durch das Obergerverwaltungsgericht. Die Verlängerung der Landebahn kann erfolgreich durchgeführt werden. Das Hauptziel im weiteren Handlungsablauf ist somit erreicht.

Mit der offiziellen Übergabe der Landebahn an den Flugzeugbauer Airbus werden alle Primärziele der Stadt Hamburg erreicht. Die vorhandenen Arbeitsplätze konnten gesichert und weitere Arbeitsplätze geschaffen werden. Die wirtschaftliche Lage in Hamburg hat sich seitdem stetig verbessert. Hamburg zählt heute zu den wichtigsten Standorten in der Luftfahrtindustrie.

Der gesamte Handlungsablauf ist eine Aneinanderreihung von festgesteckten Handlungszielen, Auslösern, Ergebnissen und Folgehandlungen, die im Handlungsverlauf zu weiteren Handlungszielen führen. Bis zur Erreichung der Primärziele befindet sich der Handlungsablauf in einem ständigen Kreislauf.

### 3.4 Rede-/Gesprächsanalyse

Betrachtet man die Kommunikation im Handlungsablauf genauer muss man feststellen, dass im ersten Handlungsablauf nur sehr wenige Gespräche stattfinden. Vorrangig kommt es nur zu Gesprächen innerhalb des Senats in denen die Baumaßnahmen zur Herrichtung der Fläche besprochen werden. Ein weiteres Gespräch findet zwischen Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein statt um Staatsverträge über die Ausgleichsflächen bei Zuschüttung des Mühlenberger Lochs abzuschließen. Ein erster Monolog erfolgt durch den Wirtschaftssenator Thomas Mirow. In einer Ankündigung sichert er Airbus im Notfall eine längere Startbahn zu. Alle Gespräche haben das Ziel die Entscheidung von Airbus über die Montage des A380 positiv für Hamburg zu beeinflussen.

Die Forderung zur Aufhebung des verhängten Baustopps und die damit verbundene Drohung, die komplette Produktion des A380 nach Toulouse zu verlagern, von Airbus hat eine wichtige Bedeutung für den weiteren Handlungsablauf. Mit dieser Handlung zwingt Airbus die Stadt Hamburg zu einer schnellen Lösung des Problems. Ohne die Forderung hätten die Baumaßnahmen eventuell länger gedauert als geplant oder wären garnicht zustande gekommen, was ein Scheitern des ganzen Vorhabens zur Folge gehabt hätte.

Der Planfeststellungsbeschluss zur Verlängerung der Landebahn sieht eine Enteignung einiger Grundstückseigentümer in Neuenfelde vor. Nach Bestätigung des Baustopps durch das Oberverwaltungsgericht kommt es zu ersten direkten Gesprächen zwischen den Grundstückseigentümern und dem Bürgermeister. Diese haben eine erhebliche Bedeutung für den weiteren Handlungsverlauf. Die ständigen Verhandlungen führen zu einem Verkauf einiger Grundstücke eines Grundstückseigentümers. Ohne den Dialog zwischen Grundstückseigentümern und der Stadt Hamburg hätte es keine Verlängerung der Landebahn gegeben.

Innerhalb dieser Verhandlungsgespräche kommt es zu Streitgesprächen zwischen dem Bürgermeister und der Bischöfin Maria Jepsen. Dies führt zu Anschuldigungen und einem Vorwurf. In einem klärenden Gespräch werden die Streitigkeiten beiseite gelegt. Erneut wird der Streit entfacht durch eine Klage der Neuenfelder Kirchengemeinde.

Der symbolische Spatenstich zur Rollbahnverlängerung soll den Airbus-Gegnern bewusst zeigen, dass der lange Kampf um den Ausbau von der Stadt Hamburg gewonnen wurde.

## 4 Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, eine ausführliche Analyse der Kommunikation um den Ausbau des Airbus-Werkes zu erstellen.

Zu diesem Zweck wurden Hintergrundinformationen zum Thema Bürgerbeteiligung und der Firma Airbus ausführlich dargestellt. Eine umfassende Beschreibung des kompletten Handlungsablaufs lieferte die Grundlage für die Kommunikationsanalyse.

Die Arbeit zeigt, dass die gewünschte Bürgerbeteiligung, wie es sich die Bürger wünschen, heute noch nicht stattfindet, weil Bürger und Verwaltung gegensätzliche Meinungen darüber haben, inwieweit die Bürgerschaft beteiligt werden sollte, auch deshalb weil beide Parteien zumeist unterschiedliche Ziele verfolgen. Eine vollständige Ermächtigung der Bürger gibt es derzeit nicht, der Weg dahin wird wohl noch lang sein und die Unzufriedenheit der Bürger weiter wachsen lassen.

Es konnte festgestellt werden, dass wirtschaftliches Handeln international tätiger Firmen die Standortkonkurrenz erhöht hat und Städte dazu zwingt, mit allen verfügbaren Mitteln, private Investoren für sich zu gewinnen. Diese tragen nicht nur wesentlich zur Stadtentwicklung bei, sie verringern auch eine wirksame Bürgerbeteiligung. Das Wirtschaftswachstum steht im Vordergrund und dafür werden auch, wenn es nötig ist, bestehende Gesetze zum Naturschutz geändert und Grundstückseigentümer enteignet.

Bei der Bearbeitung ergab sich, dass eine gründliche Recherche der Pressemitteilungen kaum möglich war, weil der Vorfall bereits einige Jahre zurückliegt und Presstexte von Airbus aus dieser Zeit nicht mehr verfügbar sind. Was die Mitarbeiter vom Airbus-Werk in Hamburg betrifft, so konnten auch hier keine weiteren Erkenntnisse über das Thema gewonnen werden, da die befragten Mitarbeiter erst nach Beendigung des Ausbaus angefangen haben bei Airbus zu arbeiten.

Bei der Kommunikationsanalyse wurde klar herausgestellt, dass die Faktoren der Situation den Handlungsablauf und die Sprachhandlungen gegenseitig beeinflussen. Die Handlung befindet sich in einem ständigen Kreislauf und dieser wird erst bei Erreichung des Hauptziels verlassen. Man stellt fest, dass Drohungen ein geeignetes Mittel sind, um persönliche Ziele durchzusetzen, obwohl auch ein Dialog das gewünschte Ergebnis erwirken kann.

Und was fällt mir spontan ein wenn ich an Hamburg denke?  
Gute Gespräche auf dem Bunkerdach.



## Literaturverzeichnis

BOGUMIL Priv. Doz. Dr. Jörg: Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen – Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!? Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Vortrag, 01.03.2001. S. 1-10.

STIFTUNG MITARBEIT: Grundlagen & Leitlinien. URL: <http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/grundlagen-leitlinien/107551/>, Stand 09.07.2015.

STIFTUNG MITARBEIT: Kommunen und lokale Demokratie. URL: <http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/grundlagen-leitlinien/grundlagen/kommunen-und-lokale-demokratie/109459/>, Stand 09.07.2015.

EUROPÄISCHES PARLAMENT: Agora. URL: <http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/de/20150201PVL00041/Agora>, Stand 09.07.2015.

STIFTUNG MITARBEIT: Herausforderungen der Bürgerbeteiligung. URL: <http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/grundlagen-leitlinien/grundlagen/herausforderungen-der-buergerbeteiligung/109460/>, Stand 09.07.2015.

AKTIVE BÜRGER WEINSBERG: Heilbronner Fußweg: des Bauträgers Freud, des Bürgers Leid? URL: <http://ab-weinsberg.de/heilbronner-fussweg-des-bautraegers-freud-des-buergers-leid/>, Stand 09.07.2015.

HILL Prof. Dr. Hermann (2012): Formen unmittelbarer Demokratie. URL: <http://slideplayer.org/slide/634342/>, Stand 09.07.2015.

METRION MANAGEMENT CONSULTING GBR: Effizienzsteigerung im Unternehmen: Top-down- und Bottom-up-Prozesse. URL: <http://www.metrionconsulting.de/node/99>, Stand 09.07.2015.

STIFTUNG MITARBEIT: Bürgerbegehren und Bürgerentscheid. URL: <http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/buergerbeteiligung-in-stadt-land/buergerbeteiligung-in-der-kommune/buergerbegehren-und-buergerentscheid/109438/>, Stand 09.07.2015.

STADT HAMBURG: Das Planverfahren (Regelverfahren) in groben Schritten. URL: <http://www.hamburg.de/bauleitplanung/39362/planverfahren/>, Stand 09.07.2015.

DEUTSCHER STÄDTETAG (2013): Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung. Berlin und Köln: Druck Deutscher Städtetag, Arbeitspapier. S. 8.

GESETZ ÜBER DIE POLITISCHEN PARTEIEN (PartG): § 1 (2) Verfassungsrechtliche Stellung und Aufgaben der Parteien. URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/partg/\\_\\_1.html](http://www.gesetze-im-internet.de/partg/__1.html), Stand 09.07.2015.

GESER Prof. Dr. Hans: Demokratie oder Effizienz? Regeltreue oder Bürgernähe? Die kommunale Verwaltung im Spannungsfeld widersprüchlicher Zielorientierungen. Zürich: Universität von Zürich, Online-Publikation, 1997.

STIFTUNG MITARBEIT: Modelle und Methoden der Bürger(innen)beteiligung von A bis Z. URL: <http://www.buergergesellschaft.de/testing-sandbox/alte-seiten-archiv/tipps-fuer-politische-beteiligung-anders/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung-alt/modelle-und-methoden-von-a-bis-z/106120/>, Stand 09.07.2015.

BÜNDNIS BÜRGERENERGIE E.V.: Was ist Bürgerenergie?. URL: <http://www.buendnis-buergerenergie.de/buergerenergie/definition/>, Stand 09.07.2015.

ENGAGEMNT GLOBAL GGMBH: Definition und häufige Fragen. URL: [http://www.buergerhaushalt.org/faq\\_bhh#n63](http://www.buergerhaushalt.org/faq_bhh#n63), , Stand 09.07.2015.

STIFTUNG MITARBEIT: Das Bürgerpanel – eine repräsentative Methode der Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung. URL: <http://www.buergergesellschaft.de/testing-sandbox/alte-seiten-archiv/tipps-fuer-politische-beteiligung-anders/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung-alt/meinungen-einholen-buergerinnen-und-buerger-aktivieren/das-buergerpanel/106179/>, Stand 09.07.2015.

BERTELSMANN STIFTUNG: Charrette-Verfahren. URL: <http://www.beteiligungskompas.org/article/show/158>, Stand 09.07.2015.

FACHHOCHSCHULE MÜNSTER: Kurzbeschreibung der Methode Zukunftswerkstatt. URL: <http://zukunftswerkstatt-alter.de/Methode.htm>, Stand 09.07.2015.

LIQUID DEMOCRACY E.V.: Liquid Democracy. URL: <https://liqd.net/schwerpunkte/theoretische-grundlagen/liquid-democracy/>, Stand 09.07.2015.

MEDIATION GMBH: Mediation. URL: <http://www.mediation.de/mediation>, Stand 09.07.2015.

AGONDA: Open Space Technology. URL: <http://www.agonda.de/open-space/open-space.html>, Stand 09.07.2015.

BILDUNGSSTÄTTE FÜR ÖKONOMISCHE SELBSTHILFE IM TECHNOLOGIE-NETZWERK BERLIN E.V.: Was ist Planning for Real. URL: <http://www.planning-for-real.de/wasistpfr.html>, Stand 09.07.2015.

NEXUS: Die Planungszelle. URL: <http://www.planungszelle.de/index.php/die-planungszelle>, Stand 09.07.2015.

KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG E.V.: Methodeneinsatz – World Café. URL: <http://www.kas.de/wf/de/71.9278/>, Stand 09.07.2015.

CECU.DE GMBH: Referendum. URL: <http://www.cecude.de/lexikon/politik/2015-referendum.htm>, Stand 09.07.2015.

SÜDDEUTSCHER VERLAG: Was sind eigentlich Volksinitiative, Volksbegehren und Volksentscheid. URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/was-sind-eigentlich-volksinitiative-volksbegehren-und-volksentscheid-1.419770>, Stand 09.07.2015.

BERTELSMANN STIFTUNG: Empfehlungen für mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung. URL: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Praesentation\\_Empfehlungen\\_der\\_Studie.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Praesentation_Empfehlungen_der_Studie.pdf), Stand 09.07.2015.

BADEN-WÜRTTEMBERG STIFTUNG: Bürgerbeteiligung und Demokratie. Ein Überblick. URL: [http://www.beteiligungsnotse.de/fileadmin/Mediendatenbank\\_DE/Buergerbeteiligung/Was-ist-Beteiligung/Vetter\\_Ulmer\\_Buergerbeteiligung\\_2014.pdf](http://www.beteiligungsnotse.de/fileadmin/Mediendatenbank_DE/Buergerbeteiligung/Was-ist-Beteiligung/Vetter_Ulmer_Buergerbeteiligung_2014.pdf), Stand 09.07.2015.

STADT HAMBURG: Bürgerbeteiligung im Internet. URL: <http://www.hamburg.de/fb/service-downloads/3320634/e-participation1/>, Stand 09.07.2015.

STEG: Ein Steg in die Zukunft. URL: <http://www.steg-hamburg.de/unternehmen/geschichte.html>, Stand 09.07.2015.

STEG: Lebendig & bunt: Wie die Stadt, so die steg. URL: <http://www.steg-hamburg.de/stadterneuerung-stadtentwicklung/leistungen.html>, Stand 09.07.2015.

STEG: Sanierungsgebiet St. Pauli S5 Wohlwillstraße. URL: <http://www.steg-hamburg.de/stadterneuerung-stadtentwicklung/sanierungsgebiet-st-pauli-s5-wohlwillstrasse.html>, Stand 09.07.2015.

STEG: Sanierungsgebiet Neustadt SU2, Gängeviertel/Valentinskamp. URL: <http://www.steg-hamburg.de/stadterneuerung-stadtentwicklung/gaengeviertel-neustadt-SU2.html>, Stand 09.07.2015.

STEG: Bürgerbeteiligung zum Stadtteilpark Mitte Altona. URL: <http://www.steg-hamburg.de/stadterneuerung-stadtentwicklung/Mitte-Altona-Stadtteilpark-Buergerbeteiligung.html>, Stand 09.07.2015.

AIRBUS: Unternehmen. URL: <http://www.airbus.com/company/>, Stand 13.07.2015.

AIRBUS: Airbus Group in Deutschland. URL: <http://www.airbusgroup.com/int/en/group-vision/global-presence/germany-de.html>, Stand 13.07.2015.

EIN HANSA JET FÜR HAMBURG E.V.: Vom Fischerdorf zum Flugzeugwerk. URL: <http://hansa-jet.de/vom-fischerdorf-zum-flugzeugwerk/>, Stand 13.07.2015.

STADT HAMBURG: NSG Mühlenberger Loch / Neßsand. URL: <http://www.hamburg.de/muehlenberger-loch-nesssand/>, Stand 13.07.2015.

BEIER Betty: Erdschollenarchiv – Mühlenberger Loch – Geschichte. URL: <http://www.erdschollenarchiv.de/muhlenberger-loch/geschichte/>, Stand 13.07.2015.

INTERESSENGEMEINSCHAFT ALTE SÜDERELBE E.V.: Die Alte Süderelbe. URL: <http://www.alte-suederelbe.de/index.php/die-alte-suederelbe>, Stand 13.07.2015.

HAMBURG PORT AUTHORITY: Mühlenberger Loch. URL: <http://www.tideelbe.de/129-0-NSG-Muehlenberger-Loch.html>, Stand 13.07.2015.

DUMRATH & FASSNACHT KG (GMBH & CO.): Naturschutzgebiet Neßsand und Mühlenberger Loch. URL: <http://www.hamburg-magazin.de/freizeit/ausfluege/naturschutzgebiete/artikel/detail/naturschutzgebiet-nesssand-und-muehlenberger-loch.html>, Stand 13.07.2015.

NDR: Airbus. URL: <http://www.ndr.de/nachrichten/dossiers/airbus/airbus44.html>, Stand 13.07.2015.

SPIEGEL: Das lange Ringen um die Landebahn. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/chronologie-das-lange-ringen-um-die-landebahn-a-331287.html>, Stand 13.07.2015.

---

METROPOLREGION HAMBURG: Standortbroschüre. URL: <http://metropolregion.hamburg.de/contentblob/2323740/data/standortbroschuere.pdf>, Stand 14.07.2015.

STATISTA: Wie beurteilen Sie ganz allgemein die gegenwärtige wirtschaftliche Lage in Hamburg?. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/383310/umfrage/beurteilung-der-gegenwaertigen-wirtschaftslage-in-hamburg/>, Stand 14.07.2015.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname